

ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Février 2003

**Autour du Centre Social, construire un
projet collectif pour maintenir le lien
social au sein du quartier**

Sandrine KLOEDITZ

Sommaire

INTRODUCTION	1
1 - LA MAISON DES ASSOCIATIONS DU SABLON - CENTRE SOCIAL : UN OBJET HYBRIDE	10
1.1 CENTRE SOCIAL ET POLITIQUE NATIONALE D’ACTION SOCIALE	10
1.1.1 Une seule origine : la Caisse Nationale des Allocations Familiales	10
1.1.1.1 <i>Les missions des centres sociaux</i>	10
1.1.1.2 <i>Le projet des centres sociaux</i>	13
1.1.2 La loi de rénovation de l’action sanitaire et sociale.....	14
1.1.3 La loi instituant le Revenu Minimum d’Insertion	16
1.1.4 La loi de lutte contre les exclusions.....	17
1.1.5 Les centres sociaux au cœur de l’action sociale.....	18
1.1.6 Les politiques institutionnelles locales : une approche par cible.....	19
1.1.6.1 <i>La Ville de Metz : le fonctionnement</i>	19
1.1.6.2 <i>L’Etat : l’emploi</i>	20
1.1.6.3 <i>Le Conseil Général : les jeunes</i>	21
1.2 UNE MAISON DES ASSOCIATIONS OU UN CENTRE SOCIAL ?	23
1.2.1 Une culture associative.....	23
1.2.2 Un projet social	27
1.2.2.1 <i>Un territoire d’intervention</i>	27
1.2.2.2 <i>Une population hétérogène</i>	28
1.2.2.3 <i>Des prestations de service</i>	31
1.2.2.4 <i>Des actions sociales</i>	32
1.3 UNE FONCTION DE DIRECTION SOUS TENSIONS	38
1.3.1 Un manque de cohésion interne.....	38
1.3.2 Une demande institutionnelle.....	39
1.3.3 Instabilité et précarité des emplois	43

2 - LES FONDEMENTS D'UN NOUVEAU PROJET	46
2.1 UNE RÉFLEXION GÉNÉRALE SUR LE LIEN SOCIAL	46
2.1.1 Du côté du quartier.....	47
2.1.1.1 <i>Quartier et lien social</i>	50
2.1.1.2 <i>Quartier et action collective</i>	51
2.1.2 Liens personnels et individualisme positif.....	52
2.2 DES RÉFÉRENCES INSTITUTIONNELLES	56
2.2.1 Un appui fédéral.....	57
2.2.2 L'enjeu du tiers secteur.....	61
2.3 LES BASES D'UN PROJET DE QUARTIER	65
2.3.1 Une approche fonctionnaliste.....	65
2.3.2 Les composantes d'une organisation.....	68
3 - MAINTENIR LE LIEN SOCIAL : CONSTRUIRE UN PROJET COLLECTIF	71
3.1 INVESTIR LA DIMENSION CULTURELLE	71
3.1.1 Un diagnostic de quartier.....	72
3.1.1.1 <i>Des entretiens collectifs</i>	73
3.1.1.2 <i>Des entretiens individuels</i>	75
3.1.1.3 <i>Un groupe de pilotage</i>	76
3.1.2 Une réflexion interne sur les valeurs.....	77
3.1.2.1 <i>Valider une charte</i>	77
3.1.2.2 <i>S'appuyer sur un référentiel</i>	78
3.1.2.3 <i>Se donner des échéances</i>	80
3.2 INTENSIFIER LA DIMENSION SOCIALE	81
3.2.1 Accueillir, écouter et soutenir.....	81
3.2.2 Animer et dynamiser.....	82
3.2.2.1 <i>Favoriser l'initiative des habitants</i>	83
3.2.2.2 <i>Fédérer les associations</i>	84
3.2.2.3 <i>Favoriser la solidarité</i>	84

3.3	RÉHABILITER LA DIMENSION POLITIQUE.....	85
3.3.1	De nouvelles responsabilités	86
3.3.2	Des partenaires institutionnels acteurs du projet	87
3.4	RÉAJUSTER LA DIMENSION ÉCONOMIQUE.....	89
3.4.1	Une gestion des ressources humaines	89
3.4.2	Une mobilisation financière.....	91
CONCLUSION.....		76
BIBLIOGRAPHIE.....		78
LISTE DES ANNEXES.....		81

Liste des sigles utilisés

A.I.E.M. :	Association pour l'Insertion et l'Entraide Mosellane
A.M.U.L. :	Association MUtuelle Logement
A.N.C.V. :	Agence Nationale des Chèques Vacances
C.A.F. :	Caisse d'Allocations Familiales
C.C.A.S. :	Centre Communal d'Action Sociale
C.E.C. :	Contrat Emploi Consolidé
C.E.S. :	Contrat Emploi Solidarité
C.E.S.F. :	Conseillère en Economie Sociale et Familiale
C.L.S.H. :	Centre de Loisirs Sans Hébergement
C.M.P. :	Centre Médico-Psychologique
C.M.S.E.A. :	Comité Mosellan pour la Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des adultes
C.N.A.F. :	Caisse Nationale des Allocations Familiales
C.R.E.P.I.S. :	Carrefour de Ressources et d'Entreprises pour l'Intégration Sociale
E.T.P. :	Equivalent Temps Plein
F.C.S.F. :	Fédération des Centres Sociaux et Socio-Culturels de France
F.D.C.S.M. :	Fédération Départementale des Centres Sociaux de Moselle
F.N.D.V.A. :	Fonds National pour le Développement de la Vie Associative
M.A.S. :	Maison des Associations du Sablon
M.J.C. :	Maison de la Jeunesse et de la Culture
O.P.A.C. :	Office Public pour l'Amélioration et la Construction
O.P.H.L.M. :	Office Public d'Habitations à Loyer Modéré
P.R.A.P.S. :	Programme Régional d'Accès et de Prévention de la Santé
R.E.S.A.P. :	REseau Soutien A la Parentalité
R.M.I. :	Revenu Minimum d'Insertion

INTRODUCTION

De grandes discussions s'instaurent, au niveau national, sur la place des associations dans notre société. Le Mouvement des Entreprises de France dans un plaidoyer sur « la concurrence : marché unique, acteurs pluriels, pour de nouvelles règles du jeu »¹ prône l'intégration du secteur social dans le marché concurrentiel. Pour lui, le secteur social n'a pas vocation à être une économie alternative. L'entreprise du secteur marchand peut aussi avoir une activité d'utilité sociale et contribue largement à créer du lien social.

Dans cette perspective, le secteur social n'a plus de raison d'exister. Cette absence de reconnaissance semble être partagée par le gouvernement Raffarin, dont la déclaration d'intention ne mentionne aucunement la place des associations et plus largement celle de l'économie sociale et solidaire, dans ses priorités. Les nouvelles mesures pour favoriser l'insertion des personnes en difficulté s'orientent vers le secteur marchand comme solution unique, sans prendre en compte la dimension humaine de l'individu.

Or, le travail social fait appel à un autre mode d'intervention, celui de l'accompagnement social, qui donne toute sa place au sujet, à la relation, sans délimitation de temps.

Cette logique ne s'inscrit ni dans la démarche de l'Etat et des services publics qui s'appuient sur des cahiers des charges ni dans celle de l'économie de marché qui recherche la rentabilité. Elle relève d'une autre dimension qui est celle de la dynamique sociale comme le souligne Joseph Haeringer² « qui trouve son ancrage dans des pratiques de production certes, mais aussi dans des modes de coopération ainsi que dans des dispositifs de débats et de décisions ; dans un mode de dirigeance, si l'on désigne par ce terme des dispositifs de régulation productrice d'une compétence collective ».

¹ MAEREL M.J. Le Medef veut intégrer le secteur social dans le marché concurrentiel. *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 5 juillet 2002, n°2270, p. 36.

² HAERINGER J. La dirigeance associative mise à l'épreuve. *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 6 Septembre 2002, n°2275, pp. 25-26.

Ce discours, s'il est discuté dans les différentes revues sociales, n'en reste pas moins une réalité du terrain.

Directrice d'un centre social, dénommé « Maison des Associations du Sablon - Centre Social », je suis interpellée, dans ma fonction, sur cette place que doit jouer un centre social implanté dans un quartier de 20 000 habitants, de la ville de Metz, vis-à-vis des habitants eux-mêmes mais aussi vis-à-vis des partenaires sociaux et institutionnels. La seule dénomination « Maison des Associations du Sablon » ne doit pas omettre le rôle essentiel d'un centre social qui est celui de favoriser le lien social sur le quartier.

Comme son nom l'évoque, cet établissement soutient, au sein d'une même entité juridique, celle d'une association, loi 1908, de droit local, d'une part l'émergence d'une vie associative et d'autre part la mise en place d'actions sociales.

Mon rôle de directrice est de mener un projet, dit « projet social » qui soit en cohérence avec les attentes des associations et celles des habitants du quartier du Sablon.

Le sujet de mon mémoire consiste à mieux identifier ce qui se déroule au sein même de l'établissement, entre des associations aux objectifs et aux activités diverses et les actions développées par l'équipe salariée, en direction de publics fragilisés, qui de façons différentes contribuent toutes deux à développer un lien social. Il s'agit donc, de clarifier le projet de cette maison qui s'inscrit sur un territoire et qui peut être force de proposition vis-à-vis des partenaires institutionnels. Encore faut-il qu'elle puisse identifier son projet et le promouvoir comme un mode de coopération.

Pour ce faire, je m'appuie sur les différentes tensions qui interfèrent sur ma conduite de projet afin de mieux les identifier et d'envisager ainsi des solutions qui tentent de les réduire.

Elles sont de trois ordres :

- premièrement, celle de développer les missions d'un centre social, qui lui sont confiées par la Caisse d'Allocations Familiales (C.A.F.), dans le cadre de son agrément, en tant qu'outil de sa politique d'action sociale familiale, alors que les autres partenaires institutionnels de la M.A.S.-Centre Social, s'inscrivent dans une logique de segmentation des populations, et non dans une prise en compte globale des particularités d'un territoire,
- deuxièmement, celle de mettre en place des actions qui répondent aux attentes des habitants du quartier du Sablon, alors que les besoins sont totalement divers et se situent d'un côté en terme de services et de l'autre en terme d'actions sociales,
- troisièmement, celle de faire porter le projet social par un Conseil d'Administration composé de représentants de la vie associative, peu mobilisés par les actions sociales.

Face à ces trois tensions que j'ai choisies plus particulièrement d'évoquer, mettant en jeu :

- la mission du centre social,
- la population du quartier aux besoins différents,
- la composition du Conseil d'Administration,

j'envisagerai des propositions, à soumettre, bien évidemment, à l'association et par delà au Conseil d'Administration, qui tentent de réduire ces tensions. Propositions qui me permettront de développer plus aisément mes fonctions de direction et donner une place à l'action « centre social ».

Mon mémoire s'articulera donc autour de trois temps :

- dans un premier temps, je montrerai comment la M.A.S.-Centre Social, se situe entre ces différentes tensions,
- dans un deuxième temps, je m'interrogerai sur la place que peut jouer la M.A.S.-Centre Social, sur le quartier, comme organisme collectif porteur de sens

mais aussi porteur d'une fonction politique qui puisse donner une autre dimension à son action,

- dans un troisième temps, je développerai le contenu des propositions qui seront soumises au Conseil d'Administration, pour validation et application, pour mettre en œuvre cette nouvelle perspective pour l'association de se situer comme un acteur fort sur un quartier et partenaire de l'action sociale.

1 - LA MAISON DES ASSOCIATIONS DU SABLON - CENTRE SOCIAL : UN OBJET HYBRIDE

1.1 CENTRE SOCIAL ET POLITIQUE NATIONALE D'ACTION SOCIALE

Dans ce premier chapitre, je situerai la place des centres sociaux dans les différents dispositifs d'action sociale qui se sont créés et mis en place depuis les années 1970. Il s'avère, en effet, que les centres sociaux ne figurent jamais dans les textes de lois, comme établissements pouvant participer à l'action sociale, mais, à partir de leurs actions, sont reconnus comme partenaires sur lesquels les dispositifs nationaux peuvent s'appuyer. De ce fait, les centres sociaux semblent participer à l'élaboration de la politique nationale d'action sociale. La difficulté résulterait plus dans la perception que les institutions se font de ces structures.

1.1.1 Une seule origine : la Caisse Nationale des Allocations Familiales

1.1.1.1 Les missions des centres sociaux

Si l'agrément « centre social », en France, remonte aux années 1970, il faut attendre la circulaire du 31 décembre 1984, qui fixe, pour la première fois, les missions des centres sociaux. Cette circulaire fait suite à une réflexion menée par la Commission d'Action Sociale de la Caisse Nationale des Allocations Familiales (C.N.A.F.), conséquence de la décentralisation de l'action sociale et familiale, aux Caisses d'Allocations Familiales locales.

Il est défini que le centre social doit être tout à la fois :

- *un équipement de quartier à vocation sociale globale* ouvert à toutes les catégories de population d'une zone géographique, qui privilégie les activités et services à caractère social et qui prend en compte les difficultés économiques des

familles et des jeunes, qui répond en priorité aux problèmes sociaux des populations les moins favorisées sur le plan économique, social et culturel,

- *un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle*, offrant aux familles des activités, des lieux de rencontre, d'information, facilitant leur vie quotidienne, les soutenant dans leurs rôles parentaux et leur permettant de mieux maîtriser leur vie économique et sociale,
- *un lieu d'animation de la vie sociale*, c'est-à-dire un lieu qui doit favoriser et susciter la participation des usagers et des habitants,
- *un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices*. Le Centre Social doit soutenir et exercer une action sociale concertée avec les divers partenaires, les autres équipements et services de voisinage, et avec les travailleurs sociaux de la circonscription.

Pour être plus synthétique, un centre social peut se définir comme : « un lieu d'animation sociale, éducative et culturelle, majoritairement situé dans les zones d'habitat social urbain. Son rôle est polyvalent, avec trois fonctions principales : animation de la vie locale par l'accueil des habitants, action sociale et socioculturelle à travers des services aux familles (de la halte garderie à l'accueil des Rmistes), incitation à la participation des habitants à la vie locale »³, tel est le descriptif du terme centre social dans le *Guide du secteur social et médico-social* qui liste les différents établissements existants dans le champ social.

Son champ de compétence est donc large, de l'enfance aux personnes les plus en difficultés, sa zone d'intervention peu explicite puisqu'elle émane des besoins des habitants.

Une nouvelle circulaire, datée du 31 Octobre 1995, confirme et actualise les objectifs, les missions et les fonctions des centres sociaux, en repositionnant les centres sociaux dans une démarche d'aide à la famille mais aussi concourant à l'objectif général de lutte contre les exclusions.

³ JAEGER M. *Guide du secteur social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. 256 p. Guides.

Est ainsi réaffirmée « la fonction d'animation globale, condition de l'autonomie du centre social, qui est une fonction transversale de soutien à la vie locale et au développement social. Caractérisée par un territoire, une approche polyvalente, qualitative et collective de l'environnement, l'implication des habitants dans les actions concernant leur vie quotidienne, elle favorise l'exercice de la citoyenneté et l'échange social »⁴.

La C.N.A.F., dans cette même circulaire, définit comme échange social tout ce qui « favorise l'émergence de la solidarité, participe du processus de socialisation, de la construction du lien social et familial, et de la cohésion ».

Ces circulaires illustrent bien le fait que les centres sociaux sont issus d'une volonté unique de la C.N.A.F. de développer sa politique familiale, en s'appuyant sur des établissements.

A partir de 1986, suite à la décentralisation, « la politique familiale est l'affaire de l'institution des Allocations Familiales, missionnée à cet effet par l'Etat, comme la politique sociale de la nation est l'affaire des collectivités locales »⁵. Dans cette construction de la politique nationale de l'action sociale, les centres sociaux se situent entre deux logiques institutionnelles, celle de la compétence de l'Etat, pour ce qui relève des actions en faveur de la famille et celle de la compétence des collectivités locales pour les actions en faveur des populations en difficultés. Or, un centre social développe des actions qui répondent aux besoins d'une population, relevant de ces deux logiques. Pour la C.N.A.F., le travail des centres sociaux s'inscrit dans sa politique d'action familiale ; pour les collectivités locales, la place des centres sociaux dans leur approche de l'action sociale est laissée à leur propre appréciation et donc, divergent d'un département à l'autre, d'une commune à l'autre. De ce fait, la place et le rôle des centres sociaux ne sont pas clairement définis.

⁴ Caisse Nationale des Allocations Familiales. Circulaire n°56. Action sociale. Paris, 31 octobre 1995. pp. 3-4.

⁵ DURAND R. *Histoire des centres sociaux, du voisinage à la citoyenneté*. Paris : Syros, 1996. 262 p. Alternatives Sociales.

1.1.1.2 Le projet des centres sociaux

Il est important aussi, de noter que les centres sociaux n'ont pas de statut juridique propre. La C.N.A.F. tient à ce que les actions développées par les centres sociaux soient portées par des associations déjà constituées. Le titre « centre social », est souvent adjoint au nom de l'association, comme la Maison des Associations du Sablon, pour ce qui me concerne. L'appellation « centre social » donne l'orientation plus « sociale et familiale » développée par l'association.

Bien entendu, la notion de centre social ne s'arrête pas uniquement à une dénomination, mais renvoie très concrètement à un projet, dit projet social, que l'association doit développer sur un quartier.

L'association s'engage, sur une durée de quatre ans, à mettre en place des actions correspondant aux missions qui ont été citées plus haut, actions qui répondent aux besoins de la population du quartier. Les orientations sont consignées dans un contrat de projet, signé entre la C.A.F. et l'association.

En contre partie, la C.A.F. s'engage à soutenir l'association :

- par un financement annuel prenant en compte 20 % des charges de structure et 40 % des frais de personnels (directrice et secrétaire), le tout plafonné à 45 803 euros. En 2001, la participation de la C.A.F. représente 29 % du budget global de la M.A.S.-Centre Social,
- par le soutien technique permanent (conseil, aide au montage de projet) des équipes de la C.A.F., dans l'élaboration des actions.

Depuis 1986, la M.A.S.-Centre Social a signé différents contrats de projet avec la C.A.F.. Ceux-ci ont été renouvelés sur la base d'une évaluation des actions et de l'évolution des besoins des habitants du quartier du Sablon. Le prochain contrat vient à échéance en juin 2003, échéance qui corrobore l'analyse du projet que doit porter la M.A.S.-Centre Social dans le cadre de ce mémoire.

Il apparaît ainsi que le partenaire institutionnel, qui est la C.A.F., est un partenaire important en terme d'orientation alors qu'il ne participe pas majoritairement au financement de l'association.

Cette contradiction se fait ressentir dans ma fonction de direction, puisque je suis chargée de développer le projet social, alors que :

- d'une part, la M.A.S.-Centre Social développe d'autres actions en s'appuyant sur les associations,
- d'autre part, la M.A.S.-Centre Social doit trouver d'autres sources de financement pour réaliser son projet social. En effet, la C.A.F. participe aux frais de fonctionnement de l'association et non aux dépenses nécessaires à la réalisation des actions.

Par conséquent, la question posée est celle de savoir si la notion de projet social est une idée assez mobilisatrice, en interne au sein du Conseil d'Administration et en externe, pour les autres partenaires institutionnels, qui soit bien le reflet de l'action générale portée par la M.A.S.-Centre Social.

1.1.2 La loi de rénovation de l'action sanitaire et sociale

Les centres sociaux ne font pas partie des formes réglementaires de l'action sanitaire et sociale. La loi de 1975 les ignore et la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale, votée en Janvier 2002, ne les liste pas non plus comme établissements sociaux.

Pourtant, comme le soulignait Jacques Désigaux⁶, ils pourraient l'être, ne serait-ce qu'au titre de l'article qui stipule « sont des institutions sociales et médico-sociales, tous les

⁶ DESIGAUX J. Les centres sociaux et la loi de 75. TSA, Mars 1994, n°493, pp. 17-18.

organismes, privés ou publics qui (...) mènent, avec le concours des travailleurs sociaux (...) des actions à caractère social et médico-social, notamment des actions d'information, de prévention, d'orientation et de soutien ».

Par conséquent, au regard des missions qui leur sont attribuées, les centres sociaux remplissent ce rôle d'information, de prévention, d'orientation et de soutien.

Mais, la place des centres sociaux, dans cette loi, se pose plus en terme de planification de l'action sociale, c'est-à-dire de savoir si les centres sociaux relèvent des schémas départementaux institués par la loi particulière de 1986. Cela pose à nouveau la question de la reconnaissance des centres sociaux comme partenaires de l'action sociale. S'ils sont considérés comme tels, alors les Conseils Généraux, chargés de la politique d'action sociale, depuis la décentralisation, peuvent intégrer les centres sociaux comme établissements sociaux. Si bien que certains départements de France signent conjointement avec la C.A.F. le contrat de projet, soutenant financièrement, sur une durée de quatre ans, les centres sociaux. Mais ce n'est pas le cas en Moselle.

A contrario, le fait, pour les centres sociaux, de ne pas être inscrits dans la loi, ne les enferme pas dans une réglementation stricte concernant leur fonctionnement, mais, bien au contraire, leur laisse toute latitude pour mettre en place leurs actions, en les adaptant au mieux aux besoins des habitants.

Pourtant, la lecture de la loi de rénovation de l'action sanitaire et sociale met en avant la place et le droit des usagers, ainsi que la possibilité pour les établissements d'innover pour mieux adapter leur fonctionnement aux besoins de leurs publics. Ces orientations ne sont-elles pas les missions propres des centres sociaux ?

Il s'agit plus, pour les centres sociaux, de démontrer en quoi ils répondent aux modalités de la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, ce qui validerait leur démarche, qui s'inscrit dans le champ de l'action sociale.

1.1.3 La loi instituant le Revenu Minimum d'Insertion

A travers leur action transversale, les centres sociaux se sont retrouvés impliqués dans la mise en place, à l'échelle de leur territoire, d'actions d'insertion sociale et professionnelle pour les personnes bénéficiant du Revenu Minimum d'Insertion (R.M.I.), institué par la loi du 1^{er} décembre 1988.

Ces actions d'insertion doivent être adaptées aux demandes des allocataires (actions individuelles ou collectives) et doivent être mises en œuvre en concertation avec les différents partenaires de l'action sociale présents sur le territoire. Il s'agit d'une nouvelle prise en charge, commune, entre différents acteurs, que ce soit au niveau financier, Etat - Conseil Général, ou au niveau des prestataires.

Le dispositif d'insertion s'appuie sur « une coordination et une harmonisation des politiques conduites par les différents services publics, mais également sur un effort important d'innovation sociale pour adapter ces politiques aux publics concernés. La transformation des rapports sociaux qu'implique la volonté de faire reculer les différentes formes d'exclusion sociale rend nécessaire une réelle mobilisation de tous les acteurs sociaux au plan local afin de créer une dynamique massive de l'insertion ». ⁷ Cette circulaire énumère ces différents partenaires locaux qui pourront développer « des actions d'insertion que ce soit en matière de formation (organismes de formation...), de logement (offices H.L.M., organisations de propriétaires...), de santé (hôpitaux, associations...), d'insertion sociale (travailleurs sociaux, associations, centres sociaux, réseaux d'échange de savoirs faire, ...), ... ».

De ce fait, le centre social qui se veut « un lieu d'écoute, d'accueil, de socialisation, lieu de solidarité et de reconnaissance, articulant action individuelle et collective, a pour vocation de prendre une place dans le dispositif de la loi sur le R.M.I. » ⁸.

⁷ France. Ministère de l'emploi et de la solidarité. Circulaire DIRMI n° 93.04, relative à la mise en œuvre du R.M.I. : dispositif d'insertion, 1993, pp. 2-30.

⁸ Fédération des Centres sociaux et sociaux culturels de France. *Centres sociaux et RMI, Dossier Technique*. Paris : F.C.S.F., 1989. n°1, 15 p.

La Fédération Nationale des Centres Sociaux et Sociaux Culturels de France (F.C.S.F.) certifie que, de par leurs missions, les centres sociaux doivent s'inscrire dans cette voie.

Par conséquent, les centres sociaux deviennent des partenaires privilégiés de cette politique d'insertion des publics relevant du régime R.M.I., désignés plus particulièrement comme équipements et services de voisinage ayant une politique d'action sociale dynamique.

La M.A.S.-Centre Social, participera de fait, activement à la mise en place d'actions d'insertion sociale pour le public R.M.I. conjointement avec les différents partenaires sociaux du quartier.

1.1.4 La loi de lutte contre les exclusions

La loi de lutte contre les exclusions, du 29 Juillet 1998, interpelle tous les domaines d'actions dans lesquels les publics les plus en difficultés se trouvent : emploi, logement, social, éducation, santé et culture.

Dans cette loi, l'Etat souhaite que se développe un partenariat entre toutes les structures qui contribuent à l'insertion des personnes en difficulté, pour une meilleure prise en charge de leurs problématiques, en s'appuyant sur différents dispositifs que peuvent être le programme TRajet d'Accès à l'Emploi (TR.A.C.E.) : un suivi individualisé des jeunes de bas de niveau de qualification, le Programme Régional d'Accès et de Prévention de la Santé (P.R.A.P.S.) : un soutien aux actions de prévention pour les personnes en mal-être, ...

De nouveau, les centres sociaux prennent part à ces nouveaux dispositifs puisqu'ils interviennent sur les populations ciblées par la loi. Et par conséquent, les difficultés soulevées dans le texte de loi viennent confirmer les difficultés quotidiennes auxquelles les centres sociaux sont confrontés pour trouver une réponse à des besoins sociaux complexes.

Les centres sociaux, compte tenu de leurs missions, sont acteurs dans cette lutte contre les exclusions, puisqu'ils interviennent dans différents domaines, « depuis le groupe de scrabble

qui se réunit tous les mardis à 19h30, jusqu'à l'atelier d'insertion qui a généré plusieurs emplois, en passant par les adultes-relais, l'alphabétisation, les cours de cuisine, le centre de loisirs sans hébergement, le foyer des jeunes, un atelier de création-couture, un service de proximité, une halte garderie, la rédaction d'un journal de quartier, ...

Ouvert à toutes attentes et à toutes propositions des habitants, le centre social répond, en priorité, aux nécessités de la vie quotidienne qui peuvent être prises en charge dans le cadre du voisinage »⁹.

1.1.5 Les centres sociaux au cœur de l'action sociale

Si les centres sociaux doivent leur légitimité uniquement par la politique volontariste de la C.N.A.F., il n'en reste pas moins que les centres sociaux, en tant que structures de quartier adaptées aux besoins des habitants jouent un rôle important dans le cadre de la politique nationale d'action sociale.

Il semblerait que les centres sociaux s'inscrivent d'autant plus facilement dans la démarche partenariale souhaitée par la loi de lutte contre les exclusions qu'il s'agit d'une de leur principale mission.

Au niveau national, la cause des centres sociaux semble entendue comme a pu le réaffirmer Madame Martine AUBRY, alors Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, dans la préface d'un rapport réalisé en 1998, à la demande de la Caisse des dépôts et consignations, sur l'avenir des centres sociaux en écrivant : « Aujourd'hui, le projet fondateur des centres sociaux et socioculturels n'a rien perdu de sa pertinence : en témoigne le nombre de créations de nouveaux centres ouverts tous les ans dans des secteurs géographiques encore dépourvus. Ces équipements de proximité constituent, en effet, un outil de développement social de premier plan, mis à la disposition de la population du voisinage, pour l'aider à trouver, avec

⁹ Fédération des Centres Sociaux et socio-culturels de France. *La Fédération Nationale des Centres Sociaux*. Dossier de presse. 2001. Paris : F.C.S.F., 2001. 6 p.

l'appui de professionnels, des solutions aux multiples questions qu'elle se pose dans sa vie quotidienne »¹⁰.

La seule difficulté pour les centres sociaux, vis-à-vis des différents partenaires institutionnels, est d'être perçus comme acteurs de cette politique à travers leurs actions. Comme les centres sociaux ne sont que très brièvement cités dans les textes de lois, il semblerait que la conséquence, au niveau local, est de ne pas toujours les identifier comme partenaires privilégiés de la politique d'action sociale.

1.1.6 Les politiques institutionnelles locales : une approche par cible

Au niveau local, la place des centres sociaux est moins clairement identifiée et soutenue ; les départements et les communes sont dans des logiques institutionnelles différentes et proprement liées à leur propre perception de l'insertion sociale.

1.1.6.1 La Ville de Metz : le fonctionnement

La M.A.S.-Centre Social, a toujours été considérée comme un lieu privilégié d'accueil des associations. A ce titre, la commune verse une subvention correspondant aux frais de fonctionnement du bâtiment et une participation aux frais de direction, d'animation et de secrétariat, ce qui représente 25 % de son budget 2001.

Le service chargé d'instruire la demande annuelle de subvention est celui qui relève de l'action Jeunesse et Sports, et non de l'Action Sociale animée par le Centre Communal d'Action Sociale (C.C.A.S.). Cet aspect, très technique, renvoie à la question de l'identité de la M.A.S.-Centre Social, qui est plutôt perçue comme lieu d'animation socioculturelle.

¹⁰ France. Ministère de l'emploi et de la solidarité. *Quels centres sociaux demain ?* Paris : Direction de l'action sociale, 2000. 48 p.

Depuis le dernier contrat de projet du centre social de 1999, conjointement avec le président, j'ai tenu à expliquer, aux différents adjoints au maire et aux techniciens de la commune chargés des dossiers de subvention, le contenu du projet social, afin de les sensibiliser à la nouvelle orientation que développe la M.A.S.-Centre Social.

Pour appuyer cette démarche, la Fédération Départementale des Centres Sociaux de Moselle (F.D.C.S.M.) entend favoriser des échanges avec les services de la commune, en resituant l'action des centres sociaux, qui sont au nombre de quatre sur la ville de Metz. Une approche commune des différents centres sociaux permettra, je l'espère, de mieux situer leurs actions, en faveur des publics les plus en difficultés. De ce fait, les services du C.C.A.S. pourraient être plus attentifs au projet social que le service Jeunesse et Sports, qui lui, est plus orienté vers des activités sportives et culturelles.

1.1.6.2 L'Etat : l'emploi

Jusqu'en 1998, l'Etat n'intervenait dans le budget de la M.A.S.-Centre Social, uniquement, pour ce qui concernait l'emploi, notamment les emplois aidés : Contrat Emploi Solidarité (C.E.S.), Contrat Emploi Consolidé (C.E.C.), Emploi Jeune, soit 40 % du budget annuel.

La loi de lutte contre les exclusions, en 1998, conduit l'Etat à réinvestir le champ de l'action sociale en se donnant des priorités nationales et régionales. Deux axes vont se développer au niveau local, à travers lesquels la M.A.S.-Centre Social va trouver un soutien financier pour ces actions sociales :

- le P.R.A.P.S. (Programme Régional d'Accès et de Prévention de la Santé), dans lequel s'inscrit l'action « A La Croisée des Chemins »,
- le R.E.S.A..P. (REseau Soutien A la Parentalité) soutient les actions développées en direction des parents.

Si la M.A.S.-Centre Social trouve, auprès de ce partenaire qui est l'Etat, d'autres sources de financement pour développer les actions prévues dans son projet social, il n'en reste pas moins que ces aides demeurent annuelles, ce qui va à l'encontre des besoins des populations. En effet, celles-ci ont bien souvent besoin de temps pour trouver une stabilité compte tenu de leurs difficultés sociales.

Des relais financiers doivent alors être trouvés. C'est bien là une de mes difficultés. Les collectivités locales restent fébriles pour reprendre de telles actions.

1.1.6.3 *Le Conseil Général : les jeunes*

Le Conseil Général est divisé en différents services qu'il faut bien identifier pour pouvoir déposer des dossiers de subventions liés à des actions spécifiques :

- le service Action Sociale (service R.M.I.) finance des actions qui permettent l'insertion du public Rmiste au prorata du nombre de Rmistes accueillis,
- le service Jeunesse et Sports finance des actions innovantes en direction des jeunes de 10 à 16 ans,
- le service Politique d'Animation Urbaine finance des actions en direction des adolescents en difficultés sociales.

Le Conseil Général a une approche très segmentée de l'action sociale. Il ne finance que les publics qu'il peut compter et identifier.

La participation du Conseil Général reste faible (2 % du budget annuel 2001) car, dans les actions elles-mêmes, le département ne finance pas de frais de structure mais exclusivement des prestations de service, comme l'emploi d'un professionnel dans le cadre d'une animation auprès des jeunes.

Les frais de salle comme les charges salariales (l'animateur qui prend en charge tout le groupe de jeunes) relèvent, pour le Conseil Général, des frais généraux que la M.A.S.-Centre Social aurait, de toute façon, envisagés.

Le Conseil Général se positionne plus comme un partenaire qui amène une prestation supplémentaire, en matière de qualité, à des actions menées quotidiennement dans les centres sociaux. Il ne s'inscrit absolument pas comme partenaire d'un projet social, qui prend en compte les différents besoins d'un quartier. Il est partenaire ponctuel d'une action.

S'il est vrai que le Conseil Général permet de proposer des actions intéressantes pour les jeunes en particulier, comme un stage théâtre, encadré par un professionnel, il n'en reste pas moins à la M.A.S.-Centre Social d'assurer le fonctionnement général de la maison et donc, de trouver des financements stables pour la pérennité du projet social.

Si, au niveau national, les centres sociaux sont considérés comme des partenaires privilégiés de la politique sociale du gouvernement, il en est autrement au niveau local. La ville de Metz comme le Conseil Général, en ce qui concerne la M.A.S.-Centre Social ne prennent pas en compte la globalité de son action, qui va au-delà de l'accueil des associations pour l'un et du soutien de certains publics, pour l'autre. Il s'avère donc nécessaire de réfléchir à une meilleure perception du projet de la M.A.S.-Centre Social.

Or, ma fonction de direction m'oblige à réfléchir sur une approche stratégique du projet de la M.A.S.-Centre Social, qui puisse donner assez de poids pour aller négocier et discuter de ce qui est mis en place sur le quartier du Sablon.

Je crois que la M.A.S.-Centre Social s'est, pour l'instant, structurée autour de son projet social, parce qu'il s'agissait d'une notion nouvelle pour les administrateurs de cette maison. Maintenant, elle doit aussi clarifier son action vis-à-vis de l'extérieur, en prenant en compte toutes les facettes que possède la M.A.S.-Centre Social.

1.2 UNE MAISON DES ASSOCIATIONS OU UN CENTRE SOCIAL ?

1.2.1 Une culture associative

Comme son nom l'indique, la Maison des Associations du Sablon - Centre Social était, à l'origine, un équipement mis à disposition par la municipalité, dès 1975, pour accueillir les différentes associations du quartier. Au nombre d'une dizaine, les associations bénéficiaient, ainsi, de locaux, tant pour leurs réunions que pour leurs activités très diverses (théâtre, yoga, tir à l'arc, musique, loisirs pour les enfants).

Pour gérer le fonctionnement interne du bâtiment, un Comité de gestion est créé sous forme associative, loi 1908, régie par les articles 21 à 79 du code civil local, dont chaque association est adhérente. Deux membres de chaque association participent aux conseils d'administration du Comité de gestion.

Une association de loisirs, l'Association Sablonnaise d'Animation et d'Action Culturelle développe des animations en direction des enfants. Un animateur est détaché par une fédération messine d'éducation populaire, Culture et Liberté. Cette fédération a un agrément centre social, délivré par la C.N.A.F., qui lui permet de mettre à disposition cet animateur.

La M.A.S. est alors une juxtaposition d'associations qui occupent, de façon organisée, un bâtiment municipal. Aucune action commune n'est mise en place. Chaque association développe son propre objet.

En même temps, cette mise à disposition de locaux favorise le développement de nouveaux regroupements de personnes et donc de nouvelles idées à défendre ou d'activités de loisirs à développer. C'est une richesse pour le quartier qui se voit proposer des actions diverses, principalement sportives et culturelles.

En 1985, du fait de la décentralisation, la C.A.F. de la Moselle informe le Comité de gestion des nouvelles dispositions concernant l'agrément « centre social » et demande à la M.A.S. de déposer, au plus tard pour le 31 Mars 1986, un projet social, si le Comité de gestion souhaite bénéficier de la présence d'un permanent qui œuvrerait sur le quartier du Sablon.

Le Conseil d'Administration de la M.A.S. prend la décision de travailler sur un projet social à condition de :

- laisser aux associations la priorité pour l'occupation des salles (une réunion planning est instituée au mois de juin, durant laquelle chaque association donne ses heures d'occupation),
- modifier les statuts du Comité de gestion pour lui permettre de gérer directement le projet social,
- créer un collège des usagers pour que les utilisateurs de la M.A.S. puissent s'exprimer.

Pour ce faire, le Comité de gestion de la M.A.S. demande à la Fédération Culture et Liberté, de lui détacher une directrice à temps plein pour gérer ce projet social, directrice qui sera employée directement par l'association, M.A.S.-Centre Social, en 1995, date à laquelle j'ai été embauchée.

La décision de s'engager vers un travail commun de toutes les associations, est plus motivée par le fait de ne pas perdre l'animation mise en place par la fédération Culture et Liberté, que par une volonté affichée de se préoccuper des besoins des habitants du quartier.

Depuis la modification des statuts en 1985, permettant au Comité de gestion de gérer le projet social¹¹, la composition du Conseil d'Administration n'a pas changé :

- un collège associatif : 40 membres issus des 20 associations présentes (2 membres par association),
- un collège usagers : 3 membres,

¹¹ Statuts du Comité de gestion. Maison des Associations du Sablon. Metz. 1985. pp.1-7.

- un représentant de la commune,
- un représentant de la C.A.F.,
- un représentant des salariés.

Le collège associatif ne fait que s'agrandir, puisque chaque année de nouvelles associations demandent leur adhésion, non pas pour participer à l'élaboration du projet social, mais pour pouvoir bénéficier de salles.

C'est aussi à partir de cette date, que la M.A.S. se nomme M.A.S.-Centre Social.

Il s'avère, aujourd'hui, qu'il y a une forte disproportion entre la place laissée aux associations et celle laissée aux usagers.

En favorisant l'accueil de la vie associative, mais aussi en soutenant la création de nouvelles associations, comme lieu de citoyenneté, de prise en charge de la vie des habitants par eux-mêmes, les débats au sein du Conseil d'Administration sont plus tournés sur le fonctionnement interne de la maison (gestion des locaux, par exemple) que sur des perspectives d'actions communes.

Lors des séances du Conseil d'Administration, en tant que directrice, j'expose l'évolution du projet social à travers les actions qui se déroulent dans la maison. De fait, les administrateurs écoutent ce qui se fait, plus qu'ils ne proposent.

Toutefois, ils sont partie prenante d'actions communes où leur participation, en terme de présence et d'organisation, est nécessaire comme :

- fabriquer de façon conjointe des objets (petits sapins de Noël décorés, fabrication de gâteaux) destinés à être offerts à l'occasion de Noël, à différentes personnes du quartier,
- organiser une fête de quartier annuelle qui mobilise, une fois par an, les associations et les usagers de la M.A.S.-Centre Social. Tous proposent, participent à cette fête, suivant leurs propres moyens (juste donner un coup de main pour installer les tables ou tenir la permanence de l'exposition), leurs talents (spectacle de danses), leurs possibilités (organisation du repas pour 200

personnes). Chacun perd ainsi son « étiquette » associative ou usager pour se mobiliser autour d'une fête fédératrice de liens sociaux,

- mettre en place un atelier théâtre composé de personnes issues des associations, d'habitants du quartier et de jeunes.

La M.A.S.-Centre Social hérite, ainsi, d'un vécu associatif très présent, d'autant que ses statuts n'ont pas été modifiés pour laisser une place plus équitable aux personnes touchées par le projet social.

Cette approche associative reste encore très présente lors de l'accueil de nouvelles associations adhérentes. Celles-ci ont un entretien unique avec le président et la directrice de la M.A.S.-Centre Social, notamment pour leur expliquer le fonctionnement du bâtiment et les actions qui y sont développées. Ils ne sont pas pour autant interpellés sur l'unité que peut constituer une telle maison sur un territoire.

Aucun engagement contractuel n'est signé. Les associations deviennent adhérentes après lecture de leurs statuts et adoption de leur candidature par le Conseil d'Administration.

Ce peu de formalisme laisse un côté ouvert puisque la M.A.S.-Centre Social tient à favoriser la vie associative et donc à laisser à chacun sa libre voie d'expression. Mais cette ouverture est aussi un frein à la perspective d'un projet plus global, sur le quartier, qui donnerait une cohésion à ce que développent les associations et à ce que propose le projet social.

Je pense que cette présence associative est une richesse sur laquelle s'appuie le projet social, puisqu'elle permet à d'autres publics, et plus particulièrement aux personnes isolées, en situation de mal-être, de trouver un lieu, la M.A.S.-Centre Social, qui fasse le lien entre cette solitude et la possibilité de partager quelque chose dans un cadre plus collectif.

Je crois qu'il faut redéfinir ce qui lie les associations d'un côté et les usagers du projet social de l'autre, c'est-à-dire la volonté non affichée d'animer le quartier et ainsi de favoriser le lien social.

1.2.2 Un projet social

Sans reprendre les missions définies par la C.A.F. et exposées dans la première partie de ce chapitre, le projet social doit :

- s'appuyer sur un territoire, il doit être un équipement de quartier à vocation sociale globale,
- offrir des activités familiales et pluri-générationnelles,
- être un lieu d'animation de la vie sociale,
- construire un partenariat élargi.

1.2.2.1 Un territoire d'intervention

La M.A.S.-Centre Social est implantée sur un quartier de 20 000 habitants environ, quartier délimité par les voies de chemin de fer (annexe 1).

Il existe un autre centre social, situé en zone « Politique de la Ville », de 3 000 habitants résidant dans des logements sociaux.

Le territoire d'intervention souhaité par la C.A.F., comme par la municipalité, concerne donc 17 000 habitants, d'autant que la M.A.S.-Centre Social se présente comme un des principaux lieux d'animation du quartier.

Le quartier du Sablon est un quartier étendu, de 2,15 kilomètres de longueur sur 1,2 kilomètres de largeur, ce qui constitue pour la M.A.S.-Centre Social un obstacle à son rayonnement d'action. Une partie de la population ne s'y rend pas en raison de la distance à parcourir.

Les actions mises en place par la M.A.S.-Centre Social semblent concerner principalement les habitants résidant aux environs du bâtiment.

Pour donner un ordre de comparaison sur la disparité des territoires sur la ville de Metz, un autre quartier, qui compte le même nombre d'habitants, ayant une superficie 3,5 fois moins grande (la densité de population au mètre carré étant plus importante - les logements sont à

80 % composés de logements sociaux) dispose de trois équipements différents, implantés sur tout le quartier pour prendre en compte les besoins de l'ensemble de la population.

En interrogeant les autres centres sociaux de la ville de Metz, je me suis aperçue que leur territoire d'intervention concernait environ 5 000 habitants.

Actuellement, la M.A.S.-Centre Social travaille sur une zone d'intervention délimitée, en raison de sa réalité géographique. Il est vrai, qu'au jour d'aujourd'hui, l'association développe ses activités à partir de ses locaux. De ce fait, le projet social ne concerne qu'une partie de la population du Sablon.

Cette notion de territoire d'un point de vue géographique est à envisager au regard des relations qui se nouent sur le quartier.

1.2.2.2 Une population hétérogène

Les dernières statistiques de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques, concernant le recensement de la population, en 1999, permettent de bien identifier les caractéristiques des habitants du quartier du Sablon.

Le quartier est relativement jeune :

- 42,7 % a moins de 30 ans,
- 33,9 % a entre 20 et 35 ans.

Il est à noter que 70 % du parc immobilier est loué, dont 82,4 % proposé par des bailleurs privés. Le parc immobilier est relativement ancien, 36,8 % des logements ont été construits avant 1948. En 1998, le quartier a fait l'objet d'une opération de réhabilitation, imposant aux propriétaires d'effectuer un ravalement de façade et de poser le double vitrage, moyennant une participation de la ville de Metz. Ces améliorations concernent uniquement l'extérieur, autrement dit « le paraître », et ne constitue en aucun cas, une amélioration des conditions de vie, c'est-à-dire des logements. Ces logements sont souvent vétustes. 72,7 % des logements n'offrent pas le chauffage central.

Ces habitations n'étant pas occupées par les propriétaires, de nombreuses personnes seules ou en difficultés sociales, viennent habiter ces logements, parfois peu confortables mais évitent ainsi d'être logées par des bailleurs sociaux, sur des quartiers identifiés « Politique de la Ville ».

En même temps, se construisent de nouveaux ensembles résidentiels, en lieu et place des nombreux horticulteurs qui exploitaient une terre sablonneuse, dont le quartier tire son origine. S'installent ainsi de nombreux couples, soit en location, comme lieu de transition avant d'acquérir une propriété, soit en tant que propriétaire.

Ainsi, deux populations résident sur le quartier, des familles et des personnes vivant seules.

46,4 % de la population est célibataire. Cette population, presque majoritaire, préoccupe fortement les assistantes sociales qui sont confrontées à des demandes d'aides sociales, émanant de personnes seules et à 62 %¹² de femmes.

Le nombre d'allocataires du R.M.I. est proche de la moyenne nationale avec 3,8 % ; celle de Metz est de 5,4 %. Notons toutefois que ce pourcentage est cependant important, pour un quartier perçu par les institutions comme un quartier résidentiel, donc identifié comme étant calme et qui ne fait l'objet de préoccupations particulières.

Compte tenu de ces éléments statistiques, le quartier du Sablon, qui offre un cadre convivial, par son centre commerçant, ses maisons de maître, accueille deux populations totalement différentes dans leurs attentes :

- une population familiale, aux revenus suffisants, ayant une attente en matière de loisirs et d'occupations,
- une population seule et isolée géographiquement, car dispersée sur le quartier, aux attentes moins facilement identifiables comme le besoin de contacts.

Cette distinction renvoie à celle de Robert Castel¹³ qui définit notamment deux types de population :

¹² Centre Médico-social, *Etude statistique de leur population*, Février 1999.

- l'une, dite « intégrée car elle dispose de la garantie d'un travail permanent et qu'elle mobilise des supports relationnels solides » (les familles, les jeunes couples),
- l'autre, dite « vulnérable qui associe précarité de l'emploi et fragilité relationnelle » (les personnes seules).

La première population, dite insérée, a des besoins en terme de loisirs, la deuxième est en rupture avec la vie sociale du quartier. C'est bien dans le cadre du projet social que des actions sont développées pour amener ces personnes, situées dans une zone de vulnérabilité, à construire un réseau relationnel suffisant qui puisse contribuer à leur insertion sociale.

En référence à cette distinction, je considère que les actions développées dans le projet social contribuent à favoriser des liens, entre populations différentes, qui sont les personnes seules, les familles et les associations.

Ces populations se côtoient par nécessité, dans les lieux que sont les commerces, le marché, les services publics, présents sur le quartier ou à la M.A.S.-Centre Social. Et en même temps, elles habitent le quartier du Sablon, pour son cadre de vie.

Il n'empêche que ces habitations abritent des personnes en grande souffrance morale, qui ne sont pas facilement identifiables, du fait de la particularité du parc immobilier. Les bailleurs sociaux étant minoritaires, il est difficile de situer dans quelle maison logent les personnes seules.

Par conséquent, le projet social de la M.A.S.-Centre Social porte plus particulièrement sur les moyens à mettre en œuvre pour que ces personnes qui vivent seules intègrent une vie sociale de quartier. En même temps, elle poursuit sa vocation d'équipement familial.

¹³ CASTEL R. De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle. In *Face à l'exclusion : le modèle français*. Paris : Esprit, 1991. pp. 137-168.

Ainsi, la M.A.S.-Centre Social développe deux types d'actions. Celles qui s'apparentent plus à la « prestation de service » et donc s'orientent plus vers une approche familiale du projet, puisqu'elles répondent à une demande de loisirs de la part de certains habitants et celles qui peuvent être dénommées « actions sociales », qui sont mises en place suite à un besoin pressenti par les salariés du centre social ou par les partenaires sociaux du quartier, et plus particulièrement en direction des personnes seules.

1.2.2.3 *Des prestations de service*

La M.A.S.-Centre Social a développé des activités de loisirs pour faciliter la vie des habitants, « socialement insérés » comme les appelle Robert Castel¹⁴, c'est-à-dire « quelqu'un qui a un travail et qui participe à la vie de son quartier ».

Ces activités concernent plus particulièrement les enfants et les adultes. Il s'agit de toutes les animations proposées aux parents du quartier et pour lesquelles une participation financière est sollicitée.

Ces prestations de service sont de deux ordres :

- répondre à un besoin de garde pour les parents : de l'accueil péri-scolaire, des mercredis éducatifs, des Centres de Loisirs sans Hébergements (C.L.S.H.). Les parents participent financièrement à ces accueils qui relèvent plus d'un besoin de garde d'enfants de la part de parents qui travaillent tous les deux, que d'un besoin de prévention et de pédagogie pour des enfants issus de familles en difficultés sociales,
- répondre à des demandes en terme de loisirs pour des adultes qui résident sur le quartier comme l'atelier aquarelle, l'atelier poupées de porcelaine ou de la gymnastique.

¹⁴ CASTEL R. De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle. In *Face à l'exclusion : le modèle français*. Paris : Esprit, 1991. pp. 137-168.

D'autres activités de loisirs sont mises en place par les associations de la maison, comme la peinture sur soie, la danse contemporaine, le chant, le théâtre, le yoga, la photo et la pétanque.

De plus, d'autres associations ou organismes sur le quartier, comme l'Ecole de musique, proposent d'autres activités, autant sportives que culturelles.

Le rôle que joue la M.A.S.-Centre Social est d'initier de nouvelles demandes qui ne sont pas prises en compte par d'autres structures. Elle ne s'oriente en aucun cas vers un développement d'activités socioculturelles.

Les activités se créent en fonction de la demande. Il s'agit plus d'être un lieu d'information centralisant toutes les activités qui peuvent se trouver sur le quartier. En ce sens, toutes les associations identifient bien la M.A.S.-Centre Social comme un lieu de passage, un lieu central, pour une information aux habitants.

Conjointement, se développent des actions dites « sociales » répondant aux attentes très spécifiques des personnes en difficulté sociale et psychologique.

1.2.2.4 Des actions sociales

Le projet social doit se porter vers les personnes les plus exclues. Depuis l'instauration de la loi sur le R.M.I., la M.A.S.-Centre Social s'est orientée dans cette direction, compte tenu de la spécificité d'une partie de la population du quartier, une population fragilisée financièrement, socialement et psychologiquement.

1.2.2.4.1 Une action spécifique pour les bénéficiaires du R.M.I.

En 1988, dans le cadre de la loi instituant le R.M.I., les assistantes sociales se trouvent confrontées à une nouvelle demande qui est celle de l'insertion des personnes en difficulté sociale, rendue obligatoire dans le cadre du Contrat d'Insertion. Or, les besoins sont très

variables (du réentraînement au travail, à la gestion du budget des familles, à la resocialisation) et aucune structure du quartier ne répond à ces besoins.

Le partenariat qui s'instaure alors entre les différents partenaires sociaux du quartier, qui sont : le Centre Médico-Social, le Centre Social C.A.F. (l'autre centre social présent sur le quartier), le Club de Prévention du Comité Mosellan pour la Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des adultes (C.M.S.E.A.), le Carrefour de Ressources et d'Entreprises Pour l'Intégration Sociale (C.R.E.P.I.S.), vont alors permettre de répondre à ces besoins en créant de nouvelles actions dites « sociales » adaptées au public ciblé qui est celui des Rmistes :

- un lieu de réentraînement au travail pour les hommes pris en charge par le C.R.E.P.I.S.,
- un accompagnement au quotidien des familles avec l'intervention d'une Conseillère en Economie Sociale et Familiale (C.E.S.F.), se déroulant à la M.A.S.-Centre Social,
- un club alimentation pour réapprendre à cuisiner des plats équilibrés et peu coûteux, à la M.A.S.-Centre Social et au Centre Social C.A.F,
- un atelier d'image de soi pour une remise en confiance de soi, à la M.A.S.-Centre Social,
- un cours d'alphabétisation, animé par une professionnelle de l'Association d'Information et d'Entraide Mosellane (A.I.E.M.),
- un atelier « conseils », en matière de soins et d'éducation des jeunes enfants, par une éducatrice de jeunes enfants, au centre social C.A.F..

Un groupe de pilotage, composé des différents partenaires, s'est réuni tous les trimestres pour analyser la situation de chaque personne et le déroulement des actions.

Celles-ci ont été financées par le Conseil Général.

La M.A.S.-Centre Social a joué un rôle dans l'élaboration du diagnostic de ces besoins, dans la coordination de ces actions afin d'en évaluer les bénéfices et de veiller à la bonne

adéquation entre les difficultés d'insertion du public et les solutions apportées, pour les accompagner dans leur démarche d'insertion.

Mais si les personnes, à travers les diverses étapes qui leur étaient proposées, ont pu retrouver un parcours social normal, d'autres personnes, avec la crise économique des années 1990, ont encore besoin de soutien, en terme d'écoute, d'accueil, de mobilisation, d'accompagnement. Or, en 1996, le Conseil Général a considéré que faire perdurer ces actions relevait alors du droit commun.

A cette date, chaque structure, dont les besoins étaient encore importants pour leur public, ont essayé de mobiliser d'autres financeurs, mais en reprenant l'action à leur compte.

Ainsi, la M.A.S.-Centre Social s'est mobilisée pour l'action animée par la C.E.S.F. ; le Centre Social C.A.F. a embauché l'éducatrice de jeunes enfants ; le C.R.E.P.I.S a déménagé sur un autre quartier ; les cours d'alphabétisation sont dispensés par l'A.I.E.M. qui centralise les demandes au niveau de la ville de Metz, les clubs alimentaires ont été pris en charge, un par le Secours Catholique, l'autre par les Equipes Saint Vincent.

Maintenir l'action de la C.E.S.F. constituait, et constitue toujours, un premier contact avec des personnes en grande difficulté sociale. Uniquement composé de femmes, ce groupe aborde les sujets de la vie quotidienne et développe des activités diverses (peinture sur verre, couture, ...), tous les mardis après-midi. Même si ces personnes viennent sous la contrainte (elles ont signé un contrat d'insertion qui les obligent à faire des démarches d'insertion), elles se familiarisent avec un lieu, la M.A.S.-Centre Social dans lequel elles n'auraient jamais osé pousser la porte.

Le fait aussi de fréquenter une maison, où différents groupes et associations se retrouvent, permet, avec un accompagnement individualisé, de les mobiliser dans des projets collectifs, comme la fête de quartier ou la préparation d'un repas. Ces personnes tissent ainsi des liens qui favorisent leur insertion dans la vie du quartier.

1.2.2.4.2 Une action pour sortir les personnes de leur isolement

Suite au constat perçu par les travailleurs sociaux sur l'isolement de plus en plus important de personnes vivant seules, un projet permettant de favoriser des liens entre personnes isolées géographiquement sur un territoire mais aussi souvent en rupture avec leur famille, a vu le jour.

Pour la M.A.S.-Centre Social, l'objectif est d'aller à la rencontre de ces personnes pour les amener à fréquenter d'autres personnes et ainsi à s'investir dans leur vie de quartier, en créant des liens forts.

Un accueil a donc été créé en Juillet 1997, suite aux constats des assistantes sociales, du Centre Médico-Psychologique (C.M.P.) et de la M.A.S.-Centre Social sur l'état psychologique, de plus en plus fragile des personnes en difficulté sociale et plus particulièrement des personnes seules.

Cet accueil, nommé « A La Croisée des Chemins » est animé le jeudi après midi, conjointement par une infirmière psychiatrique du C.M.P. et une animatrice de la M.A.S.-Centre Social formée à l'écoute.

Cet accueil constitue :

- un lieu de paroles, individuel ou collectif, où peut s'exprimer ce qui ne se dit pas forcément ailleurs. Il ne s'agit pas de médicaliser ou psychiatriser les problèmes sociaux, mais de faire un travail de prévention.

Cet accueil peut être une transition ou un tremplin vers une relation soignante, un espace nouveau sur le Sablon entre le social et le sanitaire,

- un lieu de rencontres afin que les personnes puissent lier connaissance avec d'autres habitants du quartier pour faciliter ainsi leur insertion dans leur lieu de vie.

Depuis juillet 1997, cet accueil a permis à de nombreuses personnes du quartier de trouver un lieu pour tout simplement venir discuter ou pour participer à d'autres actions (annexe 2).

D'autres actions se sont développées, à partir de la demande de ces personnes, pour mieux prendre en compte leur souffrance psychologique :

- un atelier d'expression autour d'un thème tous les quinze jours : cet atelier permet aux personnes en souffrance morale de discuter en petit groupe, de thèmes divers

mais souvent liés aux difficultés des personnes comme l'amitié, la solitude, la violence dans le couple, ...,

- une séance de relaxation, tous les quinze jours, animée par une vacataire extérieure.

Ces groupes, plus restreints, permettent aux personnes d'évacuer leur « trop plein de vie » et ainsi retrouver un peu de dynamisme pour continuer à supporter leur quotidien.

Bien entendu, cet accueil, comme les actions qui en découlent, n'est possible que grâce à la disponibilité de l'animatrice du centre, qui s'est avérée un élément de la réussite de cette action.

Sa présence journalière à la M.A.S.-Centre Social a permis aux personnes de pouvoir discuter, en dehors du jeudi après-midi, et ainsi trouver une écoute mais aussi un lien de coordination avec les travailleurs sociaux. Car bien souvent, les personnes, après une réelle confiance établie, se permettent de dévoiler certaines de leurs difficultés que l'animatrice relaie auprès des partenaires sociaux, pour tenter de résoudre, de façon coordonnée, les différents problèmes qui les submergent.

Cet espace d'accueil et d'écoute est reconnu par les partenaires sociaux, mais s'inscrit dans un espace limité tant par rapport aux possibilités des locaux que par rapport à la fréquence de cet accueil. Des besoins existent auprès d'autres habitants du quartier mais la proximité est la notion fondamentale de cet accueil. Il me semble que cette formule, qui fait recette, devrait s'étendre sur tout le territoire du quartier. En s'investissant sur tout le quartier du Sablon, la M.A.S.-Centre Social doit s'interroger sur le développement d'actions comme celles-ci pour aider les personnes vivant seules et favoriser de nouveaux liens sociaux.

D'autre part, ce lieu d'accueil a permis de faire émerger des besoins nouveaux en terme de manifestations, à savoir :

- organiser un repas de fête comme Noël, Pâques, Halloween, en lieu et place du simple accueil du jeudi,
- accompagner les enfants lors de grandes sorties,

- confectionner des petits sapins de Noël, chocolats faits maison pour ses voisins, en signe d'amitié,
- organiser un pique-nique de quartier.

Ces manifestations sont toutes initiées par le groupe, même si l'organisation matérielle revient à l'équipe salariée de la M.A.S.-Centre Social. Mais l'idée forte de ces manifestations devient tout simplement l'envie de partager un moment convivial avec d'autres et non pas uniquement dans un groupe constitué.

Le pique-nique de quartier en est à sa troisième édition et accueille de plus en plus de nouveaux habitants.

Ce moment festif est réellement fédérateur de lien social, sur un quartier où les personnes, étant donné leurs situations socioprofessionnelles différentes, ne se connaissent pas.

Claude PERNES¹⁵, maire de Rosny-sous-Bois et président des maires d'Ile de France déclarait lors des deuxièmes entretiens de Saint-Denis : « je crois pouvoir dire que les manifestations culturelles et festives vont devenir les véritables ferments du lien social dans nos villes ».

Cette volonté de vouloir organiser des moments conviviaux, où chacun trouve sa place, les femmes qui veulent partir en vacances, en vendant des boissons, les membres d'associations, en tenant les stands ou en proposant des spectacles, les jeunes en vendant leurs gâteaux pour se financer leurs sorties et les habitants heureux d'habiter un lieu de vie animé, doit devenir la force de la M.A.S.-Centre Social.

Encore faut-il que cet ensemble d'actions, de manifestations, de rencontres trouve un sens et soit porté par un projet commun.

¹⁵ SENGHOR R. Le lien social, ressort de l'action publique ? *Le journal de l'Action sociale*, Octobre 2000, n°60, pp.19-27.

1.3 UNE FONCTION DE DIRECTION SOUS TENSIONS

La M.A.S.-Centre Social se trouve dans une situation très particulière, celle d'être un objet hybride, d'une nature composite, mal définie :

- une structure peu inscrite dans les textes de loi, avec un positionnement très aléatoire par rapport aux différents partenaires financiers,
- une structure mal perçue par les partenaires du quartier et les partenaires institutionnels par rapport à son nom, son histoire qui reflète plus un lieu de vie pour les associations qu'un lieu de vie pour l'ensemble des habitants d'un quartier,
- une structure mal positionnée car privilégiant des actions de proximité plus qu'un projet de quartier,
- et enfin, une structure dont l'objet et le compte tenu des actions qui y sont développées ne sont pas repris comme porteurs de sens et de valeurs communes sur le quartier.

Il s'agit bien de pouvoir construire un projet fédérateur qui puisse prendre en compte toutes ces difficultés pour que la M.A.S.-Centre Social trouve son identité pour une meilleure clarification de son action.

Bien évidemment, ce manque de lisibilité engendre inévitablement des difficultés dans ma fonction de direction.

1.3.1 Un manque de cohésion interne

Etant donné que, d'une part, les associations utilisent prioritairement les locaux de la M.A.S.-Centre Social et que, d'autre part, aucun projet commun ne fédère ce qui est développé par ces mêmes associations et le projet social mis en place par l'équipe des salariés, ces derniers n'envisagent pas la présence des associations comme un atout mais plutôt comme des « occupants ».

Il est effectivement difficile d'amener les salariés à reconsidérer la place des associations sur le quartier étant donné qu'aucune réflexion n'est conduite en terme de projet commun. La distinction associations d'un côté, projet social de l'autre est très vivante.

Des temps conviviaux sont organisés entre les associations et les salariés, comme lors de l'Assemblée Générale où un repas est partagé.

Des échanges se créent, ponctuellement, à travers la participation de certaines associations comme les Colombophiles ou le Patrimoine de l'Image qui font profiter leurs connaissances aux enfants sur les pigeons voyageurs ou le développement photo.

Cette relation reste de l'ordre du ponctuel et ne se rattache pas à une vue de l'ensemble de ce que produit la M.A.S.-Centre Social à travers toutes ses composantes, qui est de favoriser le lien social sous toutes ses formes.

Ce manque de vision globale sur la place et le rôle de la M.A.S.-Centre Social sur le quartier du Sablon, se ressent aussi au niveau des actions qui sont développées dans le cadre du projet social. Il est vrai que le projet social a été rédigé par la directrice, en 1999, avec la participation de certains salariés, qui ont quitté la maison depuis. L'appropriation de ce projet social est difficile, d'autant plus qu'il ne fait pas l'objet d'une réflexion permanente. Ce manque de mobilisation, autour d'un projet commun, ne favorise pas du côté des salariés, une bonne perception de leur travail. Chacun développe son activité, les uns pour les enfants, les autres pour les adultes, sans s'inscrire dans une démarche commune.

Cela est particulièrement prégnant pour deux actions qui nous ont été suggérées par la C.A.F., une en direction des adolescents, une autre en direction des familles.

1.3.2 Une demande institutionnelle

En même temps que la M.A.S.-Centre Social développe des activités qui répondent réellement aux attentes des habitants, son inscription dans la politique sociale familiale de la

C.A.F. l'a conduit à développer des actions qui répondent plus à une demande institutionnelle.

En tant qu'équipement offrant « en particulier aux familles, aux enfants et aux jeunes un lieu d'accueil, de rencontre et d'information, ainsi que des activités destinées à faciliter leur vie quotidienne »¹⁶, la M.A.S.-Centre Social a souhaité développer des actions en direction des adolescents. Il est vrai que les enfants accueillis en C.L.S.H., passé l'âge de 10 ans, souhaitent participer à d'autres activités plus techniques.

Depuis 1998, suite à l'embauche d'une animatrice, en contrat Emploi Jeune, dont le financement complémentaire vient en partie de la C.A.F., sont proposées diverses activités : un atelier vidéo, un atelier théâtre, un atelier danse, des camps et un accompagnement scolaire pour les élèves des classes de 4^{ème} et de 3^{ème} du collège.

Malgré tout l'effort que peut fournir l'animatrice et l'équipe de la M.A.S.-Centre Social pour adapter les activités aux demandes des adolescents, le nombre de jeunes accueillis reste faible, en moyenne 10 jeunes sont intéressés (annexe 2).

La grande majorité des adolescents s'inscrit dans des clubs sportifs ou dans des activités plus spécialisées présentes sur la ville de Metz. Il semble que les adolescents sont issus de la partie de la population dite « intégrée » identifiée par Robert Castel¹⁷, qui sont, en effet, à même de solliciter les structures qui leur conviennent.

La M.A.S.-Centre Social ne joue pas le rôle d'animateur où se situe 32 % des centres sociaux de France qui développent des activités socioculturelles.

De ce fait, je pense que la M.A.S.-Centre Social doit se positionner sur cette action auprès des adolescents. La demande des habitants du quartier est plus orientée vers les enfants et les adultes, surtout les personnes vivant seules.

¹⁶ Caisse Nationale des Allocations Familiales. Circulaire n°56. Action sociale. Paris, 31 octobre 1995. 15 p.

¹⁷ CASTEL R. De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle. In *Face à l'exclusion : le modèle français*. Paris : Esprit, 1991. pp. 137-168.

Faut-il absolument mettre en place des activités pour des adolescents qui ne viennent pas ? Cette question renvoie inévitablement à la cohérence des actions mais aussi aux moyens que la M.A.S.-Centre Social doit trouver dans le cadre de son nouveau projet.

Toutefois, cela n'empêchera pas l'équipe salariée d'être attentive à l'évolution de ce public, sans les délaissier en cas de demande.

Dans la même approche institutionnelle, la C.A.F. a souhaité que les centres sociaux développent des actions pour favoriser les liens parents-enfants, en créant un poste, intitulé « référent famille », subventionné à 40 %.

L'idée est de soutenir des parents en difficultés relationnelles avec leurs enfants afin que les échanges entre générations se recréent pour une meilleure insertion des jeunes, tant au niveau scolaire qu'au niveau professionnel.

Il ne s'agit pas de s'ingérer dans l'action éducative des parents mais de faciliter la relation à travers des ateliers ou des lieux de paroles.

La mission principale de ce poste est d'être à l'écoute des parents et de proposer des supports de rencontres, d'une part, et d'aider aux départs en vacances familiales, d'autre part.

Avec le partenariat des assistantes sociales, il m'a semblé intéressant d'envisager deux actions, un groupe de paroles sur le quartier, entre parents et enfants et des départs en vacances familiales.

Le groupe de paroles s'est construit la première année, c'est-à-dire en 1999, autour de quatre personnes. La population du Sablon ne semble pas très ouverte à se retrouver dans ce type d'action. D'ailleurs l'action n'a pas été renouvelée par la suite.

En ce qui concerne les vacances familiales, ce projet sollicite l'animatrice tout au long de l'année, car il demande un investissement auprès des familles, tant d'un point de vue financier (une participation minimale est demandée aux familles) que d'un point de vue psychologique et matériel.

Les premiers départs en vacances ont eu lieu en juillet 1999, avec quatre familles. Depuis, le nombre de départs reste faible, trois à quatre familles, tout au plus.

Par contre, les personnes seules sont de plus en plus nombreuses à vouloir partir en vacances, moyennant, pour elles, un autofinancement plus important. D'autres organismes, comme l'Agence Nationale des Chèques Vacances (A.N.C.V.) et Bourse Solidarité Vacances, permettent d'alléger le coût de leurs vacances.

Après trois années de travail sur ce projet, le constat de faire partir des familles reste difficile pour l'équipe de la M.A.S.-Centre Social car la demande n'est presque jamais exprimée. Inversement, de nombreuses personnes seules souhaitent partir. Cette action vient confirmer que l'expression des habitants du quartier du Sablon est celle de personnes isolées.

De plus, cette action de départ en vacances ne doit pas être considérée comme une action ponctuelle, mais comme une démarche d'insertion dans une action globale.

Pour trouver des financements pour leurs vacances, les personnes organisent ou participent à des manifestations, (repas dansants, préparation de repas pour des réunions fédérales, vente de gâteaux, ...). Cette mobilisation leur permet d'autant plus de s'organiser et de rencontrer différentes personnes.

Comme pour l'action auprès des adolescents, le «réfèrent famille » remplit sa fonction d'accompagnateur, d'accueil et d'écoute non pas auprès des familles comme le souhaite la C.A.F., mais bien auprès de la population dont émergent de réels besoins.

De ce fait, je dois faire des choix sur les actions à mener, ne pas me focaliser sur les adolescents et soutenir la demande des personnes seules désirant partir en vacances. En même temps, ces choix engendrent aussi des négociations financières avec la C.A.F.. Ce partenaire institutionnel entendra-t-il que la cellule familiale n'est pas la cellule majoritaire sur le quartier du Sablon, et que la demande s'exprime autour des personnes seules, par

exemple ? Cette redéfinition des postes budgétaires va de paire avec une redéfinition du projet social de la M.A.S.-Centre Social pour ce qui concerne la C.A.F., et bien au-delà du projet global de la M.A.S.-Centre Social.

1.3.3 Instabilité et précarité des emplois

Depuis 1995, seules la directrice et la secrétaire sont employées en Contrat à Durée Indéterminée. Ces deux postes sont financés dans le cadre de la convention signée, d'un côté avec la C.A.F., en référence à son agrément centre social et par ailleurs avec la ville de Metz, en référence à son conventionnement de fonctionnement.

Le secteur enfance s'est développé avec l'emploi de personnes en C.E.S., d'une durée d'un an, qui s'est concrétisé en C.E.C. d'une durée de cinq ans. Cette équipe est composée actuellement d'un C.E.S. et de trois C.E.C. (annexe 3).

Ces personnes ont été formées aux différents brevets exigés par la Direction de la Jeunesse et des Sports qui régit l'accueil des enfants et des adolescents, c'est-à-dire au Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur et celui aux Fonctions de Directeur.

Pour ce qui concerne les actions développées, dans le cadre du projet social, en direction des personnes en difficulté psychologique, en direction des adolescents et des familles, trois postes ont été créés, en 1998, dans le cadre des « nouveaux emplois, nouveaux services », c'est-à-dire en contrat Emploi Jeune à durée déterminée.

Or, j'ai été confrontée à un problème de changement de personnes sur les postes, pour plusieurs raisons :

- des raisons personnelles, deux personnes ont quitté le département,
- des motivations professionnelles, deux personnes ont trouvé, par la suite, un emploi correspondant plus à leur formation initiale et mieux rémunéré, (de ce

point de vue, la M.A.S.-Centre Social a participé aux objectifs de ces contrats Emplois Jeunes, c'est-à-dire d'être un tremplin vers un travail plus durable),

- des problèmes d'incompétences, pour deux personnes, dont les contrats n'ont pas été renouvelés, par manque de motivation.

Par conséquent, j'ai été amenée, à peu près tous les ans, à embaucher de nouvelles personnes et donc, à expliquer à chacune d'elles, le contenu du projet social et celui de leur fonction. Cela ne permet pas de se projeter au-delà des actions qui sont mises en place et pour lesquelles il faut poursuivre l'action en cours d'année.

Il est vrai que la perspective pour ces salariés de n'être qu'en contrat à durée déterminée, ne leur permet pas de s'investir pleinement dans un projet à plus long terme et donc dans une réflexion plus générale. Bien souvent, ces personnes considèrent leur emploi comme une première expérience professionnelle qui leur permettra de trouver un autre emploi plus durable.

Si, jusqu'à présent, ces emplois sont restés sur une base annuelle, c'est en raison essentiellement du manque d'engagement des partenaires institutionnels vis-à-vis des actions de la M.A.S.-Centre Social.

En même temps, pérenniser ces postes, c'est développer l'action de la M.A.S.-Centre Social, en prenant le risque d'un côté, d'être amenée le jour où un financement manque, à licencier, mais d'un autre côté, de rappeler la nécessité, pour les partenaires institutionnels de s'interroger sur leur responsabilité, concernant les objectifs qu'ils imposent proportionnellement aux moyens humains nécessaires.

Pour ces emplois, la formation est surtout tournée vers la formation professionnelle, sur plusieurs années, pour déboucher :

- sur des formations qualifiantes que sont le B.E.A.T.E.P. et l'approche systémique des familles,
- sur des formations en cours d'élaboration par rapport à des services nouveaux, comme la formation « référent famille » animée par la F.D.C.S.M..

Ces formations sont indispensables pour que le travail, auprès des publics ciblés, soit envisagé avec sérieux et efficacité compte tenu de leurs difficultés sociales. Les salariés doivent être formés à l'écoute, à la compréhension et, en même temps, à l'élaboration de nouveaux projets.

Ma difficulté réside dans leur investissement à réfléchir sur le pourquoi de leur action, c'est-à-dire sur le sens à leur donner.

Il me semble que cet engagement s'appuie aussi sur une meilleure reconnaissance de leur travail à travers un emploi stable. La M.A.S.-Centre Social, au regard des objectifs qu'elle se fixera, devra envisager aussi les moyens financiers qu'elle se donne pour valoriser le travail de chacun, en fonction de sa qualification.

En conclusion, j'affirme que la M.A.S.-Centre Social est un objet hybride en bien des points, que ce soit au niveau des textes de loi, au niveau de la perception des partenaires institutionnels, au niveau de sa localisation, au niveau de son histoire associative, au niveau de son projet social ou au niveau de la composition de l'équipe salariée.

Il n'empêche que certains points peuvent être clarifiés, comme celui qui tourne autour de la notion de quartier, comme celui qui tourne autour du projet social et comme celui qui s'articule autour du statut de salariés. Ces différentes mises au point peuvent être identifiées et permettre de prendre un nouveau sens pour la M.A.S.-Centre Social si, en l'occurrence, elle se donne le temps de la réflexion et du partage de valeurs communes entre différents acteurs, que sont les associations, les habitants, les usagers, les partenaires du quartier et les salariés, inscrits sur un territoire particulier qui est celui du quartier du Sablon.

Il me reste dans la deuxième partie de mon mémoire à définir les nouveaux contours du projet que doit mettre en place la M.A.S.-Centre Social en m'appuyant sur des références théoriques qui m'éclaireront pour composer ce nouveau projet. Un projet qui pourrait permettre de lier tous les acteurs qui gravitent dans et autour de la M.A.S.-Centre Social.

2 - LES FONDEMENTS D'UN NOUVEAU PROJET

Dans la première partie de ce mémoire, j'ai tenté de situer le contexte dans lequel la M.A.S.-Centre Social évoluait. Il apparaît que, malgré les tensions présentes entre le fonctionnement de la vie associative et la réalisation du projet social, entre les logiques de segmentation des partenaires institutionnels et l'action transversale du projet social et enfin, entre les salariés et le fonctionnement administratif de la maison, l'objet M.A.S.-Centre Social a une place à jouer, dans ce quartier, qui est celui du Sablon.

En effet, un quartier vivant, dynamique, à travers sa vie associative, accueillant par ses commerces et ses lieux publics est un quartier qui favorise l'émergence d'un bien vivre. C'est en s'appuyant sur les modes de vie des habitants et aussi sur l'expression de leurs demandes, que la M.A.S.-Centre Social peut trouver une place qui prenne toute sa signification.

C'est pourquoi, le projet social qui doit être renouvelé au mois de juin 2003, doit se nourrir de cette réflexion pour faire émerger un nouveau projet s'appuyant sur les ressources du quartier pour clarifier son action et ainsi mieux se définir.

2.1 UNE RÉFLEXION GÉNÉRALE SUR LE LIEN SOCIAL

Au travers de la richesse associative animant la M.A.S.-Centre Social et des actions qui y sont développées au titre du projet social, il semble évident que la motivation de tous ces acteurs est celui de créer du lien entre personnes de conditions sociales différentes.

Il est alors nécessaire de pouvoir identifier ce lien, à le situer par rapport à une zone géographique, à des logiques d'habitat ou à des modes de vie.

Je vais donc regarder comment ce lien social se construit sur le quartier du Sablon, à travers :

- la notion même du quartier : comment la M.A.S.-Centre Social doit se mobiliser sur un espace géographique donné, en tant que moyen de sociabilité ?
- le processus d'individualisation : quel est le projet collectif dont la M.A.S.-Centre Social peut être porteuse, face à des individus ?

2.1.1 Du côté du quartier

La notion de quartier m'interpelle à deux titres :

- d'une part, par rapport à la mission du centre social, qui conduit le projet social à s'étendre sur tout le territoire du quartier ; en l'occurrence il s'agit d'un quartier de la ville de Metz, le Sablon. Il est d'ailleurs présenté tel quel par la C.A.F.,
- d'autre part, par rapport à l'organisation sociale, la sociabilité, le lien social émergeant de ce quartier, qui peut lui donner une cohésion sur l'ensemble du territoire.

C'est bien à partir de ces deux angles de vue que peut être défini un quartier :

- à travers des caractéristiques physiques et socio-économiques d'un territoire infra-municipal,
- à travers une dimension subjective d'un espace urbain.

Si je considère le quartier du Sablon, comme un territoire, délimité géographiquement et identifié tel quel par la ville de Metz, je ne prends pas en considération ce qui peut se tisser entre les habitants d'un même territoire. Le quartier devient un territoire facilement identifiable par quelques données morphologiques et statistiques. C'est une approche descriptive défendue par les professionnels de l'urbanisme, comme le note Di Méo¹⁸ qui se tourne de plus en plus vers un fonctionnalisme « à visées aménagistes ».

Par contre, si je situe mon approche du quartier, en fonction de ce qui se vit entre les individus, c'est-à-dire en m'appuyant sur cette foisonnante vie associative, sur la vie

¹⁸ DI MEO G. Les paradigmes du quartier urbain. *Sciences de la société*, 1993, n° 30, pp. 55-71.

commerçante du quartier du Sablon, qui renvoie à l'idée d'un quartier socialisant, je considère, comme l'explique Grafmeyer¹⁹, le quartier « comme un espace perçu ou vécu, privilégiant les pratiques concrètes, les parcours et les représentations des individus. Le quartier est alors conçu comme un espace à géométrie variable en perpétuelle construction relativisant ainsi les délimitations physico-spatiales et socio-économiques prédéterminées ».

En même temps, je ne peux pas distinguer ces deux représentations du quartier. D'un côté, j'ai une approche spatiale qui m'est imposée par un découpage d'une agglomération, celle de la ville de Metz et d'un autre côté, une approche des relations qui peuvent se créer entre les individus situés sur ce même espace. C'est pourquoi, ces deux approches ne peuvent être séparées l'une de l'autre, la deuxième se développant dans le cadre des limites imposées par la première.

Il me semble alors plus pertinent de prendre en compte d'autres facteurs, comme le suggèrent Richard Morin et Michel Rochefort²⁰. Ils proposent que le quartier soit compris tour à tour :

- « comme un espace fonctionnel, délimité, qui influence en partie, en raison de sa morphologie et de ses équipements collectifs, le mode de vie des habitants,
- comme un espace symbolique forgé par des représentations,
- comme un espace relationnel plus ou moins diversifié et valorisé, abritant des formes de sociabilité publique éphémères aussi bien que des liens de solidarité durables,
- comme un espace politique dans la mesure où l'on s'y mobilise autour d'enjeux locaux mais aussi à l'occasion de la promotion et de la négociation d'intérêts donnés ».

Si je transpose cette approche au quartier du Sablon, je remarque qu'il est à la fois :

¹⁹ GRAFMEYER Y. *Sociologie urbaine*. Paris : Nathan, 1994.

- un espace fonctionnel, compte tenu de sa vie commerçante, de ses différents lieux publics (bibliothèque, mairie de quartier, poste, police nationale, église, marché, halte garderie, centre médico-social, ...) permettant aux habitants de trouver, à proximité de chez eux, tous les services dont une personne peut avoir besoin, que ce soit en matière de nécessité alimentaire, de démarches administratives, de loisirs,
- un espace symbolique, forgé par des représentations. Le Sablon est effectivement présenté comme un quartier agréable, dynamique, un « gros village » dans la ville,
- un espace relationnel : la proximité des commerces et des lieux publics favorise des échanges de voisinage. En outre, la richesse associative et les actions portées par la M.A.S.-Centre Social développent des liens plus durables entre habitants, aux conditions sociales différentes,
- et enfin, un espace politique, qui reste à mesurer. Un comité de quartier s'est constitué, en début d'année 2002, pour repenser les sens de circulation des différentes rues qui conduisent aux principaux commerces pour interpeller les services de la ville de Metz. Ces regroupements sont provisoires et liés à des problèmes bien spécifiques. Notons, par ailleurs, que ce quartier attire régulièrement les élus locaux, qui souhaitent défendre les intérêts de ce « gros village ».

Ainsi, le quartier possède de nombreuses facettes : lieu caractérisé par des traits physiques, des fonctions, des symboles et des pratiques sociales. Il s'agit bien de prendre en considération toutes ces facettes, pour développer un nouveau projet sur le quartier, dont la M.A.S.-Centre Social deviendrait le porteur au nom d'une unité de territoire.

Encore faut-il bien définir cette unité ou plus largement les pratiques sociales qui se jouent sur ce territoire.

²⁰ MORIN R., ROCHEFORT M. Quartier et lien social : des pratiques individuelles à l'action collective. *Lien social et politique*, Printemps 1998, n°39, pp. 103-112.

2.1.1.1 Quartier et lien social

En référence à l'article de Richard Morin et Michel Rochefort²¹, le quartier permettrait de renforcer des « liens forts » et de créer des « liens faibles ». Ils expliquent que le quartier, comme celui du Sablon, crée des « liens faibles » tissés avec les individus que l'on croise fréquemment et que l'on reconnaît puisqu'ils habitent à proximité, mais avec lesquels les relations restent superficielles, et renforce les « liens forts ». Ces liens faibles s'avèreraient néanmoins significatifs : ces liens consolideraient la conscience d'être chez soi et en sécurité, représenteraient un soutien à la fois pratique et social et constitueraient des points entre différents réseaux, comme le développent Cécilia Henning et Mats Lieberg²².

C'est bien en s'appuyant sur ces liens faibles, dans le cadre de l'action « A la Croisée des Chemins » que la M.A.S.-Centre Social stimule des liens plus durables, qui peuvent être l'amitié ou la reconnaissance de l'individu au travers d'une action collective ou tout simplement la présence hebdomadaire à une action.

En même temps, renforcer ces liens pour qu'ils s'installent dans la durée et favorisent l'insertion des personnes en difficulté sociales, requiert un effort de construction, comme le souligne Andrée Fortin²³, contrairement aux liens familiaux. La signification sociale de la proximité géographique n'est pas donnée mais constitue plutôt un possible. Ce « construit social » ne fait pas référence à des critères, uniquement spatiaux, mais aussi à des affinités interpersonnelles, donc à une « proximité socio-spatiale », qui expliquerait l'émergence de pratiques solidaires, telles que les définit Xavier Piolle²⁴. L'intensité des liens sociaux exclusivement reliés à la proximité géographique augmente lorsque les réseaux de parenté fortement inscrits dans le quartier s'affaiblissent.

²¹ MORIN R., ROCHEFORT M. Quartier et lien social : des pratiques individuelles à l'action collective. *Lien social et politique*, Printemps 1998, n°39, pp. 103-112.

²² HENNING C., LIEBERG M. Strong Ties or Weak Ties ? Neighbourhood networks in a new perspective. *Scandinavian Housing & Planning Research*, n°13. pp 3-26.

²³ FORTIN A. Nouveaux réseaux : les espaces de sociabilité. *Revue internationale d'action communautaire*, 1993, pp. 131-140.

²⁴ PIOLLE X. Proximité géographique et lien social, de nouvelles formes de territorialité ? *L'espace géographique*, Décembre 1991, n°4, pp. 349-358.

Le quartier du Sablon se retrouve dans cette analyse de la notion de quartier, par le fait que les réseaux familiaux étant presque inexistants, les seuls liens qui se créent sont ceux du voisinage. Or, ces liens, pour devenir durables, doivent se construire autour de pratiques solidaires, pratiques qui peuvent s'appuyer sur un réseau d'actions collectives que portent, entre autres, les associations.

2.1.1.2 *Quartier et action collective*

Benoît Levesque²⁵ illustre cette possibilité offerte à des individus, reclus dans leur logement de s'en échapper et de rencontrer d'autres personnes habitant à proximité, au travers des différents organismes communautaires. Ceux-ci, tels que les organismes d'éducation populaire, les maisons de jeunes, les centres de femmes, les comptoirs alimentaires, rendent des services à la population et contribuent à « faire sortir de chez eux » et à provoquer des rencontres en fonction d'une double proximité, spatiale et sociale.

Des « liens faibles » se créent sur la base d'une co-présence, liens qui peuvent rester cantonnés à des relations de sociabilité, mais qui peuvent également déboucher sur des rapports de solidarité.

Il semblerait ainsi que la M.A.S.-Centre Social doit s'appuyer sur ce qui se joue déjà entre individus pour favoriser les liens sociaux. Son rôle est donc de s'appropriier les inter-relations entre individus pour mieux les développer.

Pierre Hamel²⁶ va jusqu'à identifier quels seraient les organismes qui peuvent contribuer à cette action collective. Le quartier constituerait ici, non seulement un espace de pratiques individuelles inscrites dans un quotidien, mais aussi un référent territorial de l'action collective associée aux mouvements urbains et aux développements communautaires. L'action collective peut contribuer à faire du quartier un espace de construction du lien social.

²⁵ LEVESQUE B. *Repenser l'économie pour contrer l'exclusion sociale : de l'utopie à la nécessité*. Presses de l'université de Québec, 1995. pp. 17-44.

²⁶ HAMEL P. *Mouvements urbains et modernité. Recherches sociographiques*. 1995. Chapitre 36, pp. 279-305.

Des organismes communautaires dont l'assise est le quartier concourent, par leurs interventions, au rapprochement d'individus habitant le même espace local. Ainsi, donner aux gens l'opportunité de quitter leur logement et de rencontrer d'autres personnes qui vivent dans le même quartier conduirait à la mise en place d'actions collectives.

Cette explication renvoie inévitablement à l'objet de la M.A.S.-Centre Social. Que ce soit à travers les associations ou à travers les actions développées dans le cadre du projet social, la M.A.S.-Centre Social ne fait que permettre à des habitants d'un même quartier de se rencontrer sous différentes formes d'actions collectives. L'action de la C.E.S.F. ou l'action « A la Croisée des Chemins » ont bien comme premier objectif de permettre à des personnes en difficulté relationnelles de trouver un espace de paroles et de rencontres, qui puisse favoriser leur insertion sur le quartier.

A la lumière de cette analyse de ce qu'implique la notion de quartier, la M.A.S.-Centre Social s'inscrit pleinement dans une démarche de quartier, puisque sa démarche, qui est celle de la construction de lien social, est confortée justement par cette notion de territoire :

- d'une part, les pratiques quotidiennes des individus, par leur proximité géographique, jouent un rôle dans l'établissement de liens individuels,
- d'autre part, l'action communautaire participe à la création de liens collectifs.

La notion de quartier s'avère donc une échelle pertinente pour favoriser le lien social entre les individus.

Encore faut-il que la M.A.S.-Centre Social, pour construire ses actions collectives et par delà envisager un projet de quartier, puisse identifier et prendre la mesure des liens qui se développent à l'échelle du quartier pour pouvoir s'appuyer dessus et agir. C'est pourquoi je m'interroge sur les possibles liens qui peuvent se construire entre les individus.

2.1.2 Liens personnels et individualisme positif

Si j'observe plus particulièrement la composition de la population du quartier, je m'aperçois qu'elle est constituée d'une population dite intégrée et d'une population isolée, reflet de la

société française. Robert Castel²⁷ le rappelle en précisant que le nombre de ménage composé d'une personne seule, c'est-à-dire des isolés, représente un ménage sur quatre en France et un ménage sur deux à Paris.

La société a évolué à deux niveaux, tant au niveau de la sphère économique, précédemment lieu de permanence au travail, qu'au niveau de la sphère familiale, centrée sur la famille nucléaire. Aujourd'hui, les modes de vie, influencés par une liberté d'actions individuelles et par un manque de croyances aux valeurs sociales d'autrefois, ne conduisent-elles pas les individus à se comporter de façon individualiste ?

C'est ce qui semblerait se dessiner sur le quartier du Sablon, à travers deux usages sociaux, celui des personnes intégrées qui sollicitent la M.A.S.-Centre Social en terme de loisirs, de consommation et celui des personnes isolées qui n'ont même plus la volonté d'exprimer de besoins. C'est à la M.A.S.-Centre Social d'aller à leur rencontre. Sans un lieu commun que peut être le bâtiment ou les moments festifs, ces deux populations ne se côtoieraient pas, si ce n'est dans le cadre du voisinage. Chacune, famille ou personne seule vient pour elle-même. La demande, lorsqu'elle est exprimée, s'inscrit dans le cadre d'un service rendu. Les personnes cherchent à satisfaire leur besoin que ce soit en terme de difficultés sociales ou en terme de prestations de service. Ces personnes ne s'inscrivent pas de façon automatique dans une démarche participative ou collective.

Comme le remarque Richard Senghor²⁸ les organismes institutionnels s'éloignent des nouveaux modes de vie. « La fin des appartenances (militantisme politique ou syndical) et le vertige de l'autonomie qui en découle, constituent les principales causes de ce qu'il est convenu d'appeler la déliaison sociale ».

C'est bien pour remédier à cette déliaison, que la M.A.S.-Centre Social doit s'interroger sur ce qui peut faire lien entre des personnes aux attentes diverses.

²⁷ CASTEL R. De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle. In *Face à l'exclusion : le modèle français*. Paris : Esprit, 1991. pp. 137-168.

²⁸ SENGHOR R. Le lien social, ressort de l'action publique. *Le journal de l'Action sociale*, Octobre 2001, n°60, pp. 19-27.

Même si Georg Simmel²⁹, sociologue allemand de la fin du XIXème siècle, ne prend pas en compte l'évolution de la famille nucléaire, il porte cependant déjà un regard critique sur l'évolution de la société industrielle, comme société fédératrice de comportements individuels à travers, notamment, les revenus.

Pour lui, les individus se posent dans une action réciproque, c'est-à-dire l'influence que chaque individu exerce sur autrui.

Cette action est guidée par un ensemble de motivations diverses (intérêts pratiques, impératifs de survie, ...) et c'est la totalité, sans cesse mouvante, de ces actions qui contribue à unifier la totalité des individus en une société globale.

Il définit ainsi la vie sociale comme un mouvement par lequel ne cessent de se remodeler les relations entre les individus. C'est affirmer, qu'au-delà de leur propre besoin les individus construisent des liens qui peuvent être très variables.

C'est bien au regard de ce qui se tissent sur le quartier comme relations, que la M.A.S.-Centre Social doit construire son projet pour qu'elle puisse consolider ces liens et les inscrire dans une approche plus collective. Encore faut-il pouvoir identifier le moyen de les fédérer !

Ulrich Beck³⁰ éclaire cette question à travers une autre approche des relations entre les individus.

Il s'attaque aux théories traditionnelles de la stratification sociale devenues, de son point de vue, obsolètes face au processus de généralisation d'un mode de vie confortable dans toutes les catégories de la population et face à « l'individualisation » et à la pluralisation des modes de vie. Il défend que le modèle sociologique de la famille traditionnelle serait tombé en désuétude dans un monde social de plus en plus dominé par un hégémonisme individualiste.

²⁹ LALLEMENT M. *La sociologie, Histoire et Idées*. Auxerre : Sciences Humaines, 2000. Georg SIMMEL, père méconnu de la sociologie interactionniste, pp. 59-62.

³⁰ BECK U. Le conflit des deux modernités et la question de la disparition des solidarités. *Lien social et politique*, Printemps 1998, n°39, pp. 15-24.

Face à ces changements de mode de vie qui s'écartent de la famille nucléaire, faisant émerger des comportements individuels divers (familles monoparentales, personnes seules divorcées...), Ulrich Beck³¹ constate que les typologies alternatives des clivages, à la fois en terme de vie quotidienne et de structures sociales, n'existent pas et sont exclues politiquement et sociologiquement. « On peut parler d'un décalage institutionnel au sens où l'inertie des institutions, dans le cadre de la culture démocratique, est de plus en plus contradictoire avec les transferts de la société au niveau des modes d'existence ».

Aujourd'hui, la société voit émerger « de nouveaux collectifs, qui ne sont pas imposés par le haut aux individus. Au contraire, ils doivent être inventés, construits, élaborés, négociés par le bas ».

Il démontre que la société peut exister comme mouvement social composé d'individus. Pour ce faire, il faut inverser les comportements et les attentes des uns (politiques, syndicats, ...) et des autres (individus).

Le projet de société ne peut se construire que par l'écoute et la prise en compte des individus. Dans ce cadre là tout est à reconstruire sur un autre modèle que celui de la société industrielle.

Cela signifie pour la M.A.S.-Centre Social d'analyser de façon très précise les comportements, les relations qui se tissent entre les habitants. Il s'agit de comprendre l'individualisation comme « en premier lieu la décomposition, en second lieu l'abandon des modes de vie de la société industrielle (classe, strate, rôle sexué, famille) pour ceux sur la base desquels les individus construisent, articulent et mettent en scène leur propre trajectoire personnelle ».

³¹ BECK U. Le conflit des deux modernités et la question de la disparition des solidarités. *Lien social et politique*, Printemps 1998, n°39, pp. 15-24.

Il semblerait que la M.A.S.-Centre Social initie déjà cette approche puisque toutes ses actions collectives découlent d'une écoute et d'une prise en compte des demandes des habitants. En témoigne l'action « A la Croisée des Chemins », mais aussi le pique-nique de quartier ou tout simplement l'activité aquarelle. Les personnes viennent, dans un premier temps, pour satisfaire un besoin en terme d'occupations ou de loisirs puis s'impliquent, dans un deuxième temps, dans l'organisation de manifestations.

Dans cette société en mouvance, où le modèle traditionnel, découlant du modèle industriel, ne répond plus aux attentes de la population, doivent émerger d'autres modalités de prise en compte de ces nouveaux comportements. « Il serait donc nécessaire d'admettre, plus explicitement, que cette question du délitement du lien social peut s'avérer aussi prioritaire que l'emploi » comme le souligne Jean Louis Sanchez³².

La notion relationnelle s'avère devenir un enjeu important pour le bien-être de notre société. La M.A.S.-Centre Social s'inscrit parfaitement dans cette voie. Son projet de quartier doit être l'émergence d'inter-relations entre individus et doit s'inscrire comme un enjeu, dans une ville comme celle de Metz, c'est-à-dire être reconnue comme un partenaire de la vie sociale et non pas uniquement comme un lieu où une vie sociale s'autogère.

Si, comme le suggèrent ces réflexions, la M.A.S.-Centre Social doit être porteuse d'une nouvelle approche de la société, elle doit pouvoir s'appuyer sur des références plus pragmatiques, lui permettant de s'inscrire dans de nouvelles logiques d'actions.

2.2 DES RÉFÉRENCES INSTITUTIONNELLES

La réflexion de la M.A.S.-Centre Social sur les modalités de réalisation de son projet n'est pas propre à son quartier, mais renvoie plus généralement à la prise en compte des

³² SANCHEZ J.L. *Décentralisation : De l'Action Sociale au Développement Social*. Paris : L'Harmattan, 2001. 162 p.

demandes individuelles qui composent la société. A cet égard, la M.A.S.-Centre Social s'inscrit dans un réseau de connaissances.

En se fédérant, la M.A.S.-Centre Social rejoint les pratiques professionnelles défendues par l'ensemble des centres sociaux, aussi bien au niveau départemental qu'au niveau national. De plus, en tant qu'association, partie prenante de l'action sociale, elle se situe au cœur de l'organisation de la société qui définit une place non négligeable aux associations composant le tiers secteur, dans lequel elle peut trouver une place politique.

2.2.1 Un appui fédéral

La M.A.S.-Centre Social est adhérente de la F.C.S.F..

Association reconnue d'utilité publique, par décret du 8 avril 1931, elle fédère quelques 1 000 centres sociaux sur 1 700 centres sociaux agréés par la C.N.A.F..

Son rôle est de :

- « représenter, au niveau national, les centres sociaux auprès des pouvoirs publics,
- élaborer les grandes orientations du projet centre social et s'en porter garant,
- assurer une réflexion sur l'activité des centres, leur rôle et place dans l'action sociale,
- apporter une aide technique dans les domaines de l'information, la formation, l'analyse des besoins, l'évaluation des résultats, les technologies de l'information et la communication,
- chercher à développer les centres sociaux et les regroupements,

- promouvoir les échanges européens et internationaux »³³.

Les centres sociaux, par leur engagement politique que constitue l'acte fédéral, s'inscrivent dans une démarche de reconnaissance de leurs actions. Si celles-ci sont différentes d'un établissement à un autre, de par leur histoire et le contexte social local, la F.C.S.F., dans une charte fédérale votée en 1998 lors d'un congrès, a permis de donner une lisibilité de ces actions. Il ne s'agit plus de lister les différents publics touchés comme le demande la C.A.F. dans le contrat de projet, ni les multitudes d'actions possibles, mais bien d'identifier le projet du centre social comme élément de cohésion à toutes ces actions.

« Nous, centres sociaux et socio-culturels de France fédérés, divers dans nos origines, nos inscriptions territoriales et nos formes institutionnelles, nous entendons, dans notre charte, expliciter le sens que nous donnons à notre action »³⁴ (annexe 4).

Cette charte permet au niveau national, d'apporter une meilleure lisibilité de l'objet « centre social » aux partenaires politiques sociaux ainsi qu'au niveau local. Chaque centre social, en adoptant cette charte, se doit de la mettre en application au sein même de sa structure.

Ce texte devient un outil de communication et d'appui pour engager des partenariats avec des organismes institutionnels.

Cette charte fédérale nationale définit le sens des actions des centres sociaux à travers quatre grandes idées.

1. « *Notre conception du centre social et socio-culturel* . Le centre social et socio-culturel entend être un foyer d'initiatives porté par des habitants associés appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire.
2. *Nos valeurs de référence* se plaçant dans le mouvement de l'éducation populaire, les centres sociaux et socio-culturels fédérés réfèrent leur action et leur

³³ Fédération des Centres sociaux et socio-culturels de France. *La Fédération des Centres Sociaux*. Dossier de presse. 2001. Paris : F.C.S.F., 2001. 6 p.

³⁴ Fédération des Centres Sociaux et socio-culturels de France. *Charte fédérale des centres sociaux et socio-culturels de France*. Bordeaux : Presse papier, 2000. 4 p.

expression publique à trois valeurs fondatrices : la dignité humaine, la solidarité, la démocratie.

3. *Nos façons d'agir.* L'action des centres sociaux et socio-culturels s'enracine dans l'expérience vécue des habitants. Elle associe la sensibilité et la rationalité des acteurs. Elle trouve une condition de son élaboration et de sa conduite dans la convivialité créée par le centre social.
4. *Notre engagement fédéral.* Notre charte est l'expression de centres sociaux et socio-culturels qui ont fait de leur adhésion volontaire à la fédération des centres sociaux et socio-culturels de France un acte politique et stratégique »³⁵.

Cette charte donne le cadre de tout projet social qui se développe à partir non pas d'idées novatrices en terme d'actions à développer, mais bien à partir de valeurs fondatrices de l'action des centres sociaux. C'est bien en s'appuyant sur ces valeurs, que sont la citoyenneté, la solidarité, la convivialité, que chaque structure doit développer son projet, en adéquation avec la participation des habitants.

Pour concrètement aider les centres sociaux et plus particulièrement ceux du département de la Moselle, sur la mise en place de cette charte et par delà de ces valeurs, la F.D.C.S.M. construit, avec les centres sociaux, un outil de réflexions et d'actions qui sera appelé « référentiel ». Cet outil servira de base de réflexion à tous les centres sociaux et permettra une harmonisation de leur objet, mais pas de leurs actions. C'est-à-dire, que ce référentiel permettra d'identifier les motivations qui guident les centres sociaux (annexe 5).

Il ne s'agit pas de normaliser le fonctionnement de chaque structure, par exemple l'organisation d'un C.L.S.H., mais bien de construire un référentiel autour de thématiques telles que :

- la participation des habitants, des usagers,
- le service rendu aux usagers,
- la gestion des ressources humaines, moyens matériels et financiers,

³⁵ Fédération des Centres Sociaux et sociaux-culturels de France. *Charte fédérale des centres sociaux et sociaux-culturels de France*. Bordeaux : Presse papier, 2000. 4 p.

- le projet,
- le respect des valeurs des centres sociaux,
- l'information, la communication interne et externe,
- les partenaires associés à l'élaboration du diagnostic du territoire.

Chacun place son projet autour d'une mission qui est le lien social, la citoyenneté, la démocratie.

Cette nécessaire clarification de l'action des centres sociaux se retrouve dans une étude réalisée par le CREDOC, en 1999, qui classait les centres sociaux dans quatre « stratégies discursives » ou « postures »³⁶ :

- le centre social, créateur de valeurs collectives (25 % des centres interrogés) ; le centre social est au service d'un véritable « projet de société ». Il se définit comme « créateur de vie sociale », c'est-à-dire fonder, tisser, recréer, maintenir, favoriser ou encore développer le lien social en suscitant une participation des habitants à ses activités,
- le centre social, animateur en pleine mutation (32 % des centres sociaux interrogés). Les animations socioculturelles se sont déplacées vers le public en grande difficulté sociale,
- le centre social, médiateur engagé dans l'insertion (15 % des centres interrogés). Le rôle du centre social est avant tout d'être un lieu d'accueil et d'écoute pour tous : un lieu de rencontre et de brassage d'où peuvent émerger des projets individuels,
- le centre social, lieu de synergie des acteurs locaux (28 % des centres interrogés). Les centres sociaux se retrouvent au cœur de nouvelles volontés politiques.

La M.A.S.-Centre Social se situe dans la première posture, celle créateur de valeurs collectives, ce qui interroge le contenu du projet qui doit s'inscrire dans cette logique.

L'apport fédéral est important pour mieux identifier le fondement des centres sociaux. En ce qui me concerne, cet apport est important pour mobiliser les associations, comme les

³⁶ DUBECHOT P., LE QUEAU P., SIMON M.O. Les mutations du centre social. *Recherches et prévisions*, 1999, n°59, p. 59-72.

partenaires et les salariés autour de cet outil afin d'engager une réflexion plus approfondie sur le sens de l'action générale de la M.A.S.-Centre Social.

Le délégué départemental de la F.D.C.S.M., dans un entretien du 15 Juillet 2002, annonçait que les centres sociaux, au travers la F.N.C.S., voulaient réaffirmer leur adhésion et leur volonté d'afficher leur appartenance à l'éducation populaire. Les centres sociaux ont aussi une mission de citoyenneté, c'est-à-dire initier, faire émerger, rendre acteurs les habitants, leur redonner une place dans la société comme acteurs politiques. Pour ce faire, il faut que les Fédérations d'Éducatrices Populaires travaillent plus ensembles pour pouvoir avoir un poids politique dans les débats de la société actuelle.

A notre échelle locale, il m'apparaît essentiel que la M.A.S.-Centre Social puisse clairement définir ce qui la motive à construire un projet de quartier, autour de valeurs fédératrices, donnant un sens à son action. Bien sûr, en se fédérant, la structure permet de faire valoir son action à d'autres niveaux d'intervention et de valoriser la place des associations comme un enjeu non négligeable dans notre société actuelle.

2.2.2 L'enjeu du tiers secteur

Les associations, après réflexion, jouent un rôle important dans notre société. Elles se situent entre les pouvoirs publics qui s'appuient sur elles pour développer de nouvelles actions innovantes et le secteur marchand, résolument tourné vers la productivité.

Avec le désengagement de l'Etat-providence et la crise économique, de plus en plus d'exclus sont refoulés dans leur logement ou en dehors de leur logement. L'action collective se trouve de plus en plus interpellée en matière de réinsertion sociale.

En effet, les associations jouent un rôle très important, tant d'un point de vue économique en terme d'emplois (907 000 E.T.P. recensés en 2000), que du point de vue d'un équilibre social, entre l'Etat et les entreprises.

L'Etat est le garant de la cohésion sociale et de la protection sociale. Il produit des cadres d'intervention sociale différents.

Mais, le constat, aujourd'hui, est que les politiques publiques doivent s'appuyer sur le « bas » et non venir d'en « haut »³⁷.

Alors, sur qui s'appuyer ? Sur les individus porteurs chacun de leur propre représentativité de la société, sur les collectivités territoriales qui appliquent les mesures gouvernementales ou bien sur des structures collectives autres ?

Emile Durkheim³⁸ propose un découpage fonctionnel de la société qui n'abonde ni dans le sens de l'individualisme libéral, ni dans celui de l'étatisme socialiste, mais il présente un système cohérent de réciprocité entre les individus qui composent la société et entre l'Etat et ces mêmes individus. Dans ce cadre, les associations sont considérées comme organes secondaires qui ont un rôle de connexions, de relais, entre les individus et l'Etat.

Sans revenir sur l'histoire des associations, bien explicitée par Jean Marc Belorgey³⁹, il est sans conteste que la loi de décentralisation de 1983 a un impact considérable sur le milieu associatif. « En effet, les pouvoirs locaux vont faire des associations leurs auxiliaires dans la lutte contre les problèmes sociaux, ce qui va définir de nouveaux liens et rétablir un partenariat entre les acteurs les plus présents sur le terrain : collectivités locales et associations, même si l'Etat conserve le pouvoir de définir les principales lignes d'action de façon à harmoniser l'action au niveau national ».

C'est tout à fait le cas des centres sociaux qui sont des partenaires privilégiés de l'action sociale et sur lesquels s'appuient les institutions, que ce soit l'Etat, par exemple, dans le cadre du P.R.A.P.S. ou le Conseil Général, dans le cadre de sa politique d'animation urbaine. La M.A.S.-Centre Social trouve une place dans leurs choix politiques. Or, cette place, si je la perçois au niveau local, est d'autant plus importante au niveau national, car

³⁷ MAFFESOLI M. *La sociologie, Histoire et Idées*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 2000. Le retour des tribus, pp. 233-237.

³⁸ DURKHEIM E. *De la division du travail*. Paris : Presses Universitaires de France, 1967. 178 p.

³⁹ BELORGEY J.M. *Cent ans de vie associative*. Paris : Fondation nationale des Sciences Politiques, 2000. 140 p.

elle porte un nom, celle de s'inscrire dans une économie dite solidaire ou appelée tiers secteur.

La notion de « tiers secteur » est l'expression anglaise (third sector) qui est la plus fréquemment utilisée pour désigner ce que nous, en France, nous appelons « économie solidaire ».

Cette notion de tiers secteur apparaît en France dans les années 1970, sous l'impulsion de Jacques Delors où selon Xavier Greffe, « l'extension du chômage et la remise en cause du pouvoir d'achat conduisent à s'interroger sur l'efficacité des formes plus traditionnelles de mise en œuvre de la production »⁴⁰.

Le tiers secteur est entendu comme le secteur tertiaire. Dans une étude de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique, dans les années 1990, il fut défini comme étant un secteur coexistant avec ceux du marché et des administrations. Le concept de « tiers secteur » insiste sur les perspectives qu'il peut offrir par rapport aux nouveaux enjeux.

La notion d'économie solidaire est surtout portée par Jean Louis Laville⁴¹ qui la définit comme « reposant sur une combinaison de trois économies :

- une économie marchande (une économie libérale classique dans laquelle la distribution des biens et services est confiée au marché),
- une économie non marchande (le service public où la distribution des biens et services est confiée à la redistribution organisée sous la tutelle de l'Etat social),
- une économie non monétaire (celle dans laquelle la distribution des biens et services est confiée à la réciprocité), à partir de la dynamique de projet qui articule une dimension de réciprocité et la référence à des principes de justice et d'égalité ».

⁴⁰ BIDEF E. *L'économie sociale*. Bruxelles : Le Monde-Editions, 1997. 212 p. Poche Marabout.

⁴¹ LAVILLE J.L. *Une troisième voie pour le travail*. Paris : Desclée de Brouwer, 1999. 217 p. Sociologie économique.

L'action économique à la base de cet échange est la création du lien social. « Il s'oppose à l'échange marchand parce qu'il est indissociable des rapports humains qui mettent en jeu des désirs de reconnaissance et de pouvoir. Il se distingue de l'échange distributif parce qu'il n'est pas imposé par un pouvoir central ». C'est ici que l'on peut classer l'aspect « bénévolat », dans le sens d'engagement tel que l'a conceptualisé Jacques Ion⁴².

L'économie solidaire se situe donc à l'interstice de ces trois sphères économiques existantes, entre l'économie de marché, l'économie étatique et le bénévolat.

L'économie solidaire est principalement représentée par les associations et est montrée comme le lieu fondamental de création, de mise en éveil du lien social, de la solidarité, de la citoyenneté en rapport avec le développement territorial local durable avec pour finalité de lutter contre l'exclusion ou contre la désaffiliation.

Cette description de l'économie solidaire me renvoie directement à la démarche que je souhaite mettre en œuvre sur le quartier, celle de prendre une place dans l'environnement du quartier du Sablon. En m'appuyant sur la notion d'économie solidaire, je renforce la position de la M.A.S.-Centre Social comme structure indispensable dans la vie sociale du quartier, comme élément de référence entre les services publics développés par l'Etat et le secteur économique.

Ainsi, je dois m'approprier cette dimension, de jouer un rôle dans la société, pour donner du sens au projet de quartier, en terme d'enjeu pour la M.A.S.-Centre Social, mais aussi en terme de responsabilité. L'association contribuera à la cohésion sociale du quartier et bien au-delà avec son inscription dans l'économie solidaire, à la cohésion sociale de la nation.

La M.A.S.-Centre Social, en s'appuyant sur les relations qui se tissent entre habitants du quartier du Sablon, deviendra ainsi un relais de cette cohésion sociale et justifiera son projet en tant qu'acteur de la société civile.

⁴² ION J. *La fin des militants ?* Paris : Editions de l'Atelier, 1997. 124 p.

Se situer par rapport au tiers secteur me permettra de donner un autre sens au projet de la M.A.S.-Centre Social auprès du Conseil d'Administration comme auprès des partenaires institutionnels, et ainsi de le qualifier.

La question qui se pose alors, est de pouvoir définir les contours de ce projet au regard de ce que peut porter l'association et au regard de ce qui se vit sur le quartier.

2.3 LES BASES D'UN PROJET DE QUARTIER

Le projet collectif que doit construire la M.A.S. Centre Social s'articule autour de deux axes :

- conduire une action cohérente sur l'ensemble du territoire qui est le quartier du Sablon,
- s'appuyer sur les inter-relations qui se nouent entre les habitants pour développer le lien social.

Maintenant, il s'agit de définir plus précisément le contenu de ce projet. Comment rendre opératoire mes réflexions sur le lien social inscrit dans un quartier ? Je dois penser le projet de quartier en terme d'actions, de propositions concrètes.

Pour ce faire, je me suis appuyée sur un modèle d'intervention : l'approche fonctionnaliste développée par Talcott Parsons⁴³.

2.3.1 Une approche fonctionnaliste

Si la M.A.S.-Centre Social a toujours évolué autour de la notion de projet, surtout à partir du projet social, « le problème est, d'une part, de l'actualiser pour maintenir le degré de mobilisation des sociétaires, d'autre part, de faire face à une transformation de certains des

⁴³ Encyclopédie. Talcott Parsons. Données encyclopédiques, Hachette multimédia, 15 Octobre 2002. Disponible sur Internet : <http://fr.encyclopedia.yahoo.com>.

objectifs contenus dans le projet, en objectifs professionnels, en objectifs de pouvoirs et de rôles, en objectifs de convivialité », comme le souligne si justement Patrick Boulte⁴⁴.

Or, ces différents objectifs, pour qu'ils puissent tenir compte de l'environnement dans lequel se situe la M.A.S.-Centre Social, ne doivent pas être déclinés de façon hiérarchique.

De toutes les formes d'organisation, l'association est probablement celle dont la conduite est la plus délicate. Contrairement à l'entreprise, elle ne se réfère pas à une logique simple, celle de la raison économique, supposée unique et partagée. Elle ne se contente pas d'utiliser certaines des compétences des individus qui la composent. Elle les requiert toutes pour remplir sa fonction qui, toujours, revient à créer du lien social, à faire de la société.

« La société actuelle qui est confrontée à l'échec du projet étatique, à la montée de l'individualisation néo-libéral et à la disparition des relations sociales authentiques »⁴⁵ fait émerger de nouvelles structures qui émanent de l'économie solidaire et qui sont porteuses d'une autre manière de faire, d'une autre prise en charge.

La M.A.S.-Centre Social, en se référant à ces réseaux de connaissances, qui sont les fédérations et le tiers secteur, s'affiche désormais comme un ensemble porteur d'un projet de société.

« L'association contribue à faire de la société parce qu'elle mobilise des citoyens »⁴⁶.

L'approche fonctionnaliste peut donc m'éclairer sur les modalités concrètes de construction du projet de quartier.

Talcott Parsons⁴⁷ propose une vue d'ensemble de la société, décrite comme un système composé de quatre fonctions :

⁴⁴ BOULTE P. *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*. Paris : Presses Universitaires de France. 1991. 183 p.

⁴⁵ CHARBONNEAU J. Lien social et communauté locale : quelques questions préalables. *Lien social et politique*, Printemps 1998, n°39, pp. 115-125.

⁴⁶ BOULTE P. *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*. Paris : Presses Universitaires de France. 1991. 183 p.

- économique, qui vise l'adaptation,
- culturelle, qui est chargée du maintien de la définition des normes et des valeurs,
- politique, qui est chargée de la définition des finalités,
- sociale, qui est chargée de l'intégration sociale.

Il souligne que ces fonctions s'emboîtent et interagissent sans cesse. Elles sont soumises au changement car un système, ici l'association, n'est jamais clos ni statique : il se forme (et se déforme) par agrégation des multiples actions individuelles, dans un processus d'émergence qui tend aussi à les globaliser.

Si Talcott Parsons définit ces quatre fonctions en parlant de la société globale, il envisage tout à fait de l'appliquer à des sous-systèmes. Il présentait d'ailleurs l'association comme une autre forme de société.

Pour lui, la « prestation associative »⁴⁸ est un type de comportement qui s'articule autour des liens de solidarité qui diffèrent des autres formes de conduite sociale. Tout comme un bien économique tire sa valeur non seulement de ses propriétés intrinsèques, mais de sa place dans un univers complexe d'utilités et de rapports à des buts culturellement légitimés, la prestation associative tire sa signification de tout un univers de liens de solidarité. « En tant que catégorie générale, la prestation associative consiste à utiliser son jugement pour faire en sorte que la solidarité continue d'être une composante courante de la qualité des relations sociales ».

Il me semble tout à fait intéressant d'appliquer l'approche de ce sociologue américain à la M.A.S.-Centre Social comme une prestation associative, au sens de Talcott Parsons, au travers de l'application de ce modèle aux organisations définies par Patrick Boulte⁴⁹.

⁴⁷ DORTIER J.F. *Les sciences humaines, panorama des connaissances* : Editions Sciences Humaines, 1998, Sociologie : la construction des sociétés. pp.290-293.

⁴⁸ LIDZ V. *Influence et solidarité, définir un fondement théorique à la sociologie*. Les presses universitaires de Montréal. Vol. XXI, (26.10.02). Disponible sur Internet : <http://www.pum.montréal.ca>.

⁴⁹ BOULTE P. *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*. Paris : Presses Universitaires de France. 1991. 183 p.

2.3.2 Les composantes d'une organisation

Patrick Boulte⁴⁷ transpose les quatre fonctions définies par Talcott Parsons dans son analyse de la société, au fonctionnement des organisations. Celles-ci doivent être composées :

- « d'une fonction culturelle : une fonction de production ou de mise en œuvre implicite ou explicite de valeurs ; c'est une fonction importante, dans la mesure où, plus que les autres formes d'organisation, les associations reproduisent les caractéristiques de la société globale. Il entend par culture le vaste domaine des valeurs, des modes de pensées, des mentalités,
- d'une fonction sociale : celle de la régulation des relations interpersonnelles, celle de l'intériorisation des valeurs et de l'institutionnalisation des normes, qui permettent l'existence de la communauté sociale que forme l'organisation et d'en assurer la cohésion. Il s'agit de l'intégration sociale,
- d'une fonction politique : celle de la formation et de la poursuite des objectifs ; cette fonction est assurée par un champ de forces, dont la combinaison produit des normes et des orientations. Il s'agit d'une fonction qui concerne, au premier chef, les instances dirigeantes, celles dont la fonction formelle est précisément l'élaboration de la stratégie et de la décision,
- d'une fonction économique : celle qui assure l'adaptation permanente du système aux contraintes naturelles et à celles de l'environnement, par la mise en œuvre de moyens matériels ou immatériels ; elle se traduit par une organisation interne, une gestion de ressources, un système de différenciation et de coordination des tâches, une production de savoirs et de savoir-faire, etc ».

« La première fonction, à examiner dans une association, devrait être la fonction culturelle car les valeurs, les façons de penser sont bien le substrat du système d'action qui va être ensuite orienté par les objectifs, structuré par les moyens mis en œuvre et animé par le groupe social porteur de ces valeurs »⁴⁷.

Donner une direction à l'action est le rôle le plus évident de la fonction culturelle ; ce n'est pas le plus simple. Cela suppose une bonne perception des attentes explicites ou implicites des divers partenaires, donc une bonne sensibilité à leurs demandes. Il y faut également une

juste appréciation de ses propres capacités à y répondre. Il faut enfin que les objectifs soient motivants, donc qu'ils soient suffisamment en phase avec les souhaits des membres de l'association pour que ces derniers se les approprient et en intériorisent les exigences.

En effet, contrairement à ce qu'il en est pour d'autres formes d'organisation, ici ces fonctions ne sont pas seulement à l'origine du système d'action, elles en sont aussi la résultante. Le partage d'une culture, de valeurs et d'objectifs ne sont pas uniquement la raison pour les personnes d'être ensemble dans l'organisation mais le ciment de leur cohésion.

Dans le secteur associatif, les personnes qui composent l'organisation veulent promouvoir les valeurs qui les rassemblent. La mission de leur association est de combler un déficit d'insertion sociale chez ses usagers et la qualité de leur fonctionnement collectif n'est pas étrangère à la réalisation de leurs objectifs communs. Les produits de leurs actions sont alors de trois ordres : enrichissement culturel, cohésion interne et production sociale.

La M.A.S.-Centre Social se situe tout à fait dans ce cadre, puisqu'elle tente, à partir de la mise en place d'un projet de quartier, de fédérer différents acteurs. Par conséquent, son projet de quartier, peut se décliner à travers :

- la fonction culturelle : amener le Conseil d'Administration à produire du sens aux différentes actions qui sont développées simultanément par les associations elles-mêmes et par le projet social. Il s'agit de donner du sens au projet de quartier à travers des valeurs que sont la solidarité et le lien social,
- la fonction sociale : construire un projet de quartier qui s'appuie sur des actions collectives, permettant de fédérer la population. Il s'agit alors de regarder le quartier sous l'angle de l'approche communautaire, c'est-à-dire s'appuyer sur ce qui se vit pour renforcer les liens de solidarité,
- la fonction politique : conduire le Conseil d'Administration à développer une stratégie auprès des partenaires pour qu'ils prennent en compte la dimension politique de la M.A.S.-Centre Social. Il s'agit de porter un projet de société, de revendiquer une place dans l'espace public, à travers un projet qui sert de référence et de cadre,
- la fonction économique : cette fonction me revient de plein droit, puisqu'elle constitue la mise en œuvre des orientations prises par l'association, en terme de

gestion financière, de gestion des ressources humaines et en terme d'organisation entre les différents partenaires du quartier.

Ces fonctions ont des incidences sur tous les acteurs qui composent et entourent la M.A.S.-Centre Social. Pour chacune d'elles, par exemple la fonction culturelle, les administrateurs, comme les salariés et les partenaires, sont interpellés.

L'approche de Talcott Parsons, à mon sens, permet de sensibiliser tous les acteurs autour du projet de quartier sans qu'il y ait un découpage à partir du fonctionnement de la M.A.S.-Centre Social. J'aurai pu proposer une stratégie qui se découpe justement à partir de ses acteurs, c'est-à-dire, engager une réflexion pour les administrateurs, pour les usagers, pour les salariés, où chaque catégorie se serait mobilisée sur le projet de quartier de façon distincte. Alors qu'à partir des quatre fonctions définies précédemment, tous sont concernés et intégrés à un seul système, celui de la M.A.S.-Centre Social, pour faire un tout.

Je propose donc de décliner, dans la troisième partie de ce mémoire, à partir de ces quatre fonctions, les actions stratégiques à développer pour que la M.A.S.-Centre Social s'inscrive véritablement comme acteur de la cohésion sociale sur le quartier du Sablon.

3 - MAINTENIR LE LIEN SOCIAL : CONSTRUIRE UN PROJET COLLECTIF

L'analyse, entreprise dans la seconde partie de mon mémoire, me conduit maintenant à envisager quelle stratégie mettre en œuvre pour développer ce projet de quartier, qui doit :

- être porté par l'association et avec l'adhésion du Conseil d'Administration,
- être formalisé dans un document écrit, afin d'être une base continue d'interrogation,
- être expliqué, mis en place et évalué à travers des supports méthodologiques.

Maintenant que sont définis les contours du projet de quartier, je développerai les différentes étapes par lesquelles doivent s'affranchir tous les protagonistes, en m'appuyant sur les différentes fonctions, développées par Patrick Boulte⁵⁰, que doit remplir une association.

3.1 INVESTIR LA DIMENSION CULTURELLE

La première fonction est d'ordre culturelle, c'est-à-dire la mise en œuvre de valeurs. Comme je l'ai fait remarquer précédemment, les associations, les habitants du quartier sont motivés par une seule et même raison, celle du bien vivre ensemble sur un quartier, avec de façon moins explicite, la volonté de contribuer à une solidarité entre personnes aux statuts et aux caractéristiques différentes.

Jusqu'à présent, cette volonté ne s'affiche que dans les actes, à travers les moments festifs, les expositions ou les actions de solidarité, mais ne se traduit pas verbalement et encore moins par écrit.

⁵⁰ BOULTE P. *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*. Paris : Presses Universitaires de France. 1991. 183 p.

Une première étape est de faire prendre conscience au Conseil d'Administration du rôle de la M.A.S.-Centre Social sur le quartier. Il s'agit d'abord de le sensibiliser à la notion de quartier, ensuite de l'amener à réfléchir sur la place que veut jouer la M.A.S.-Centre Social sur ce quartier et enfin de définir les moyens qu'elle se donne pour conduire ce projet.

3.1.1 Un diagnostic de quartier

Le projet social, qui doit être renouvelé en juin 2003, servira de support à la réalisation de cette étape.

En effet, ce renouvellement qui s'avère obligatoire pour maintenir l'apport financier de la C.A.F. sera soutenu par le Conseil d'Administration. De ce fait, la proposition de réfléchir sur les enjeux de ce projet social sera plus facile à soutenir auprès des administrateurs que de vouloir d'emblée parler de projet de quartier.

Ce projet social s'articule autour de trois parties :

- le bilan des actions entreprises les quatre années précédentes,
- le recensement des besoins actuels,
- les propositions d'orientations.

Le bilan des actions menées est plutôt de l'ordre des statistiques et permet d'analyser l'évolution des activités de la M.A.S.-Centre Social sur plusieurs années.

Le secrétariat est doté d'un logiciel de gestion des adhérents et des activités qui permet de donner très rapidement tous les renseignements.

Le recensement des besoins actuels renvoie à une étude très pointue sur l'évolution du quartier en terme d'habitat, de démographie et de besoins sociaux, culturels et éducatifs. C'est à partir de ce recensement que je vais pouvoir aborder, auprès du Conseil d'Administration, la notion de projet de quartier.

3.1.1.1 *Des entretiens collectifs*

Il s'agit là d'envisager un véritable diagnostic du quartier qui puisse interpeller toutes les forces vives, associations, institutions, habitants afin de faire émerger les besoins d'ordre social, environnemental, culturel ou autre.

Pour conduire ce diagnostic, je me suis rapprochée de la F.D.C.S.M. qui joue :

- un rôle de soutien auprès des centres sociaux adhérents,
- un rôle d'expert par la mise à disposition d'outils et de personnels,
- un rôle d'intervenant extérieur, ce qui peut éclairer notre démarche.

Sur une période de six mois, il est envisagé de réunir tous les acteurs du quartier, à travers différents thèmes.

Le choix est de privilégier des réunions qui puissent faciliter la parole, plus qu'une grande réunion publique où les préoccupations ne seraient pas exprimées.

Sont prévues des réunions autour :

- de l'enfance : la halte garderie, la halte jeu, le relais d'assistantes maternelles, les écoles maternelle et primaire (directeur, psychologue scolaire), l'association de parents d'élèves, l'association mettant en place l'accueil périscolaire, la bibliothèque, le C.C.A.S. et le Service des affaires scolaires de la ville de Metz, la C.A.F., l'équipe d'animation enfance de la M.A.S.-Centre Social, soit six salariés,
- de l'adolescence : le centre social C.A.F., le collège (directeur, conseillère d'éducation, assistante sociale), l'équipe de prévention, la Mission Locale, l'école de musique, l'école des sports, le Service Animation Urbaine du Conseil Général, les bénévoles et l'équipe d'animation adolescence de la M.A.S.-Centre Social, soit deux salariés,
- de l'adulte :
 - au niveau social : les assistantes sociales, la C.E.S.F., le Secours Catholique, le Restaurant du Cœur, le vestiaire social, le C.M.P., le presbytère, la cellule d'appui R.M.I., l'équipe d'animation adulte de la M.A.S.-Centre Social, soit un salarié,

- au niveau habitat : les bailleurs sociaux, l'A.M.U.L., le comité de quartier,
- au niveau vie de quartier : l'association des commerçants, les associations du 3^{ème} âge, les associations de la M.A.S.-Centre Social, les associations qui se réunissent dans les locaux municipaux, le commissariat de quartier, la mairie.

Les réunions s'articuleront selon les trois points suivants :

- présentation de l'objet de ce diagnostic,
- expression des demandes,
- choix d'une orientation et des moyens de la prendre en compte.

Il ne s'agit pas pour la M.A.S.-Centre Social de trouver une solution à toutes les problématiques qui pourraient surgir, mais de pouvoir les relayer auprès des services compétents et ainsi faire reconnaître à l'association sa place d'observateur et de relais sur un quartier.

Comme les élections des parents d'élèves ne se déroulent pas avant le mois de novembre et compte tenu des vacances scolaires :

- la réunion concernant l'enfance est prévue la 1^{ère} semaine de décembre,
- la réunion concernant les adolescents est prévue la 3^{ème} semaine de décembre,
- la réunion concernant les adultes est prévue courant novembre.

Ces réunions, qui se veulent conviviales, se dérouleront autour d'un petit déjeuner. Elles seront animées de façon plurielle. Un administrateur de la M.A.S.-Centre Social accompagnera soit la directrice, soit le délégué fédéral, pour animer ces réunions.

Ce binôme permet ainsi :

- à l'ensemble des intervenants du quartier de s'ouvrir à la réflexion,
- aux membres du bureau dans un premier temps de s'approprier ce projet et ainsi de mieux relayer les informations au niveau du Conseil d'Administration.

Le type d'animation choisi sera celui de « METAPLAN », qui permet à l'aide de « post-it » à chaque participant d'exprimer ses idées par écrit, qui sont ensuite regroupées dans des ensembles cohérents. Ainsi, chacun peut librement exposer ses pensées.

Cette méthode permet facilement de visualiser, par le nombre de « post-it » regroupés, les idées ou les problèmes qui sont les plus récurrents et donc qui préoccupent le plus les participants.

Ces premières rencontres permettront de dresser une liste des différentes attentes des habitants auxquelles la M.A.S.-Centre Social devra se positionner.

3.1.1.2 Des entretiens individuels

En parallèle, des interviews seront conduites dans la rue, auprès des habitants pour recueillir leurs impressions sur leur environnement, à partir d'un guide d'entretien (annexe 6).

Ce sondage sera conduit par du personnel de la F.D.C.S.M., trois administrateurs de la M.A.S.-Centre Social, l'animatrice adulte et moi-même, sur différents lieux du quartier afin de valider ou non les constats que j'ai déclinés dans la première partie de mon mémoire. Il s'agit de mieux percevoir les attentes des habitants et de mieux cerner les intérêts des uns et des autres concernant leur quartier.

Pour que ce diagnostic soit le plus étendu possible et puisse être mené à son terme pour faciliter l'émergence du projet de quartier, la M.A.S.-Centre Social doit pouvoir déléguer du temps pour sa mise en œuvre.

Je proposerai donc au Conseil d'Administration, que ce travail soit réalisé par la F.D.C.S.M., en terme d'animation et de secrétariat pour l'envoi des courriers et la frappe des comptes rendus.

Je préfère que l'équipe salariée soit aussi dans une phase de réflexion, au même niveau que les autres acteurs, dans une phase d'appropriation de la démarche et que cela ne soit pas

ressenti comme un poids administratif supplémentaire qui enlèverait toute perspective de changement.

3.1.1.3 Un groupe de pilotage

Le délégué de la F.D.C.S.M. a présenté, lors du Conseil d'Administration du 15 octobre 2002, le déroulement des phases qui composent le renouvellement du projet social et a ainsi explicité le contenu de ce diagnostic, en terme d'espace, de temps, de moyens humains et de moyens financiers.

La démarche a été discutée et validée par le Conseil d'Administration qui s'est senti partie prenante dans cette nouvelle démarche.

Un groupe de pilotage a été institué, composé de deux administrateurs volontaires, d'une personne représentant les usagers de la M.A.S.-Centre Social, de l'équipe territorialisée de la C.A.F., du délégué fédéral et de moi-même.

Ce groupe aura en charge :

- d'analyser le contenu du diagnostic,
- d'élaborer des propositions en matière d'actions et plus généralement d'orientations à prendre et d'autres à relayer,
- de proposer au prochain Conseil d'Administration, lors du premier trimestre 2003, des pistes de réflexion sur l'enjeu du projet social, qui doit s'orienter sur un projet de quartier.

A partir de ce diagnostic, le Conseil d'Administration disposera de tous les éléments pour prendre conscience de la place de la M.A.S.-Centre Social dans ce quartier et donc de définir le projet de quartier à travers non pas encore des actions précises mais bien à partir d'orientations et de perspectives s'articulant au travers d'idées et de valeurs.

Faire de l'accueil périscolaire sur l'ensemble du quartier, c'est offrir un service aux habitants, développer l'accueil des personnes isolées, c'est développer la solidarité, multiplier les manifestations collectives, c'est tisser du lien social.

3.1.2 Une réflexion interne sur les valeurs

La responsabilité de la M.A.S.-Centre Social est alors de définir ses valeurs à travers le quartier.

La F.D.C.S.M., comme je l'ai expliqué dans le paragraphe 2.2.1. (p. 45), propose de s'appuyer sur deux outils qui sont :

- la charte nationale des centres sociaux et socio-culturels de France qui annonce des principes forts (annexe 4),
- le référentiel de la F.D.C.S.M. qui se pose plus en terme de questions pratiques et de modes d'évaluation (annexe 5).

Le premier permet de réfléchir sur la mise en commun de leurs motivations ; le deuxième outil se pose plus en modalité d'application.

3.1.2.1 Valider une charte

Faire réfléchir le Conseil d'Administration sur cette charte fédérale est un moyen de se poser les questions sur son identité et sur le rôle que chaque administrateur entend jouer dans la mise en place du projet de quartier.

Il ne s'agit pas d'adopter la charte fédérale telle qu'elle, mais d'en proposer une lecture adaptée à la M.A.S.-Centre Social qui puisse devenir un document de référence et d'identité pour l'association.

Ce document deviendrait par la suite une convention d'adhésion pour les associations qui souhaiteraient intégrer la M.A.S.-Centre Social. Elles seront ainsi investies de la responsabilité de porter le projet de quartier.

L'élaboration d'une charte devra être proposée par le groupe de pilotage, comme bilan du diagnostic : quelle est la place de la M.A.S.-Centre Social sur le quartier ? Qu'est-ce qu'elle défend comme idée forte ? Qu'est-ce qu'elle entend faire partager ? Ce document permettra, enfin, d'inscrire noir sur blanc, ce qui lie les associations et les usagers de la maison.

En même temps, cette convention permettra de clarifier pour les nouvelles associations ou les nouveaux usagers investis dans la vie locale et bien au-delà aux partenaires de quartier et institutionnels, le projet et l'objet même de la M.A.S.-Centre Social qui n'est pas uniquement une maison des associations.

Après vient l'étape de la mise en application de ces idées, pour qu'elles deviennent une réalité pour les habitants du quartier.

L'outil, alors utilisé, est celui du référentiel élaboré par la F.D.C.S.M. (annexe 5).

3.1.2.2 S'appuyer sur un référentiel

Le référentiel, en cours d'élaboration à la F.D.C.S.M., émane d'une volonté de mettre en place une charte qualité pour l'ensemble des centres sociaux du département, soutenus par la F.N.C.S., le Fonds National pour le Développement de la Vie Associative (F.N.D.V.A.), la D.D.J.S., la Direction Régionale du Fonds d'Action Sociale, le Conseil Général et la C.A.F..

Ce référentiel reprend différents thèmes qui interrogent chacun sur la mise en application des valeurs fédératrices.

Les thèmes sont les suivants :

- le respect des valeurs des centres sociaux,
- l'implication des habitants,
- la démocratie interne,

- la gestion des ressources humaines,
- les services rendus aux usagers,
- le partenariat,
- les moyens.

A ces thèmes sont rattachées des questions qui interpellent le mode de fonctionnement de l'ensemble de la M.A.S.-Centre Social. A titre d'exemple, pour le thème sur les valeurs des centres sociaux, les questions posées sont :

- votre centre dispose-t-il d'espaces d'expression pour les habitants ?
- votre centre développe-t-il des actions qui favorisent l'émergence de solidarités ?
- vos statuts reflètent-ils une volonté démocratique ?

Ces questions renvoient chaque administrateur et salarié à se questionner sur la mise en application des valeurs qui sont défendues.

Cela peut conduire à une relecture nécessaire des statuts compte tenu de la transformation du projet de la M.A.S.-Centre Social. Il serait important de donner une place aux habitants du quartier qui ne s'impliquent pas uniquement dans des associations. Toutefois, même si je suis fortement favorable à une modification des statuts, seul le Conseil d'Administration a le pouvoir de décision.

Je pense que ce référentiel est un outil d'autant plus important qu'il peut constituer une base pour un travail à long terme. Il ne s'agit pas d'évoquer tous les thèmes à la fois et d'y apporter des solutions. Chaque thème constitue une longue maturation pour le Conseil d'Administration qui n'est pas habitué à ce mode de réflexion.

Vis-à-vis des partenaires institutionnels, l'utilisation de cet outil ne peut que contribuer à une meilleure perception du projet de quartier, du fait que ce référentiel est relayé et soutenu au niveau départemental.

3.1.2.3 *Se donner des échéances*

Jusqu'à présent, le Conseil d'Administration, réunissant 20 à 30 personnes se voyait préciser le contenu des actions développées. Très peu d'espace était laissé à l'expression si ce n'est en terme de besoin de salle.

Cette réflexion peut aboutir à deux situations extrêmes que je dois envisager :

- une réaction catégorique de certaines associations qui ne souhaitent pas s'investir dans un projet de quartier ; leur préoccupation c'est l'utilisation de salles,
- une démotivation de la part d'autres, en terme de réunions et d'investissement personnel.

L'alternative est bien de ne pas focaliser toutes les séances du Conseil d'Administration sur ce seul objectif que représente le projet de quartier, mais bien de concilier réflexions, actions et fonctionnement de la Maison.

C'est pourquoi, le groupe de pilotage initié dans un premier temps, pour le diagnostic, devra être maintenu, voir étoffé. Il aura comme rôle, suivant les orientations prises en Conseil d'Administration, de travailler concrètement à partir de documents et de soumettre leur travail à la réflexion et à l'adoption par le Conseil d'Administration.

En terme de délai, le projet social doit être remis à la C.A.F. en juin 2003, pour être validé sur une période de quatre ans. Le projet de quartier pourrait être l'objectif du projet social, c'est-à-dire une mise en place progressive d'un ensemble de perspectives sur plusieurs années.

En effet, réfléchir sur le thème des valeurs implique une redéfinition des statuts. Redéfinir, par exemple, le service rendu aux habitants peut aboutir à la délocalisation des actions, autant de perspectives qui demandent du temps dans leur application.

A ce moment là le groupe de pilotage devra définir le rythme de ses rencontres, assez régulières, pour pouvoir amener un débat en Conseil d'Administration qui, lui, se réunit tous les trimestres.

Il préparera les différents documents utiles à soumettre au Conseil d'Administration.

Si, dans la phase de diagnostic, la F.D.C.S.M. supportera la charge administrative de cette phase, cette seconde étape implique directement tous les acteurs de la maison et donc, sera prise en charge au niveau du secrétariat de la M.A.S.-Centre Social.

Il me faudra envisager d'augmenter le temps de secrétariat, spécialement à cet effet. Une proposition d'heures supplémentaires sera envisagée pour remplir ce travail spécifique, d'une journée par mois.

Si je résume tout ce qui a été dit précédemment, le projet de quartier devrait se profiler au rythme suivant :

- diagnostic du quartier : octobre 2002, avril 2003,
- démarrage du groupe de pilotage : 15 Octobre 2002,
- dépôt du projet de quartier auprès de la C.A.F. : juin 2003,
- rédaction d'une charte : année 2003,
- travail sur le référentiel : après adoption à l'Assemblée Générale, en mars 2003, avec des priorités qui s'échelonneront sur trois ans.

3.2 INTENSIFIER LA DIMENSION SOCIALE

3.2.1 Accueillir, écouter et soutenir

Si, bien entendu, les actions que développera la M.A.S.-Centre Social découleront du diagnostic, il n'en demeure pas moins que le travail social entrepris depuis cinq ans sur le quartier me donne déjà des perspectives.

En effet, le problème des personnes vivant seules reste une priorité. L'accueil « A la Croisée des Chemins » est une innovation en terme d'accompagnement psychologique, puisqu'il sert de modèle pour d'autres quartiers.

Cette action, qui répond réellement à une souffrance des personnes se doit d'être étendue à tout le quartier du Sablon.

Ouvrir un autre lieu d'accueil permettra d'initier d'autres liens de voisinage et de favoriser l'émergence de projets plus collectifs.

Compte tenu du périmètre du quartier, je dois me rapprocher des bailleurs sociaux et de la ville de Metz pour envisager l'ouverture de ce lieu d'accueil, qui pourrait se situer sur une autre partie du quartier. L'Office Public pour l'Amélioration et la Construction (O.P.A.C.) gère quelques immeubles, appelés « la cité Saint Pierre ». La possibilité d'avoir un logement permettra de développer des actions collectives, à partir d'un autre endroit du territoire.

Pour le fonctionnement de la M.A.S.-Centre Social cela signifiera, en terme de personnel, d'affecter l'animatrice adulte uniquement sur le même projet, celui de l'accueil des personnes isolées du quartier.

Ce deuxième accueil devra, bien entendu, être aussi validé par le C.M.P., pour détacher une infirmière psychiatrique.

Cette extension doit, bien sûr, résulter dans un premier temps d'une décision en Conseil d'Administration. Dans un second temps, une négociation doit s'engager entre l'O.P.A.C. pour la possibilité d'un logement, la ville de Metz pour le financement du bail, le C.M.P. pour le détachement d'une infirmière psychiatrique. Le temps des négociations peut s'avérer long.

3.2.2 Animer et dynamiser

Les autres moyens de lier les habitants entre eux, sont ceux que les usagers de la M.A.S.-Centre Social ont déjà initiés, le pique-nique et la fête de quartier.

Mais, l'un comme l'autre est aujourd'hui très localisé :

- le premier se déroule sur la place de l'église,
- le second au sein même de la M.A.S.-Centre Social.

Or, le pique-nique de quartier peut très bien être organisé en différents endroits du quartier, avec à terme un pique-nique géant.

3.2.2.1 Favoriser l'initiative des habitants

Le quartier du Sablon compte de nombreuses places publiques qui peuvent donner lieu à une telle manifestation. Le tout est de pouvoir coordonner les différents pique-niques et de mobiliser des habitants à organiser cette journée.

Même si les habitants sont partie prenante, l'organisation reste en majorité à la charge de l'équipe salariée de la M.A.S.-Centre Social, en terme de livraison des bancs, des barbecues, de la gestion des boissons, ...

Cependant, depuis 2002, le pique-nique situé sur la place de l'église a été fortement encadré et pris en charge par deux associations, les Anciens Combattants d'Algérie et Soleils d'Automne, une association pour le troisième âge, qui par leur présence conduisent aussi à favoriser les connaissances. Les personnes viennent parce qu'elles adhèrent à l'association et sur place font connaissance avec d'autres habitants.

L'idéal serait de trouver des relais comme ces deux associations, facilitant l'organisation de ces pique-niques.

Un second pique-nique sera envisagé, sur la place Loiseau de Persuis, au mois de Mai 2003 (annexe 1).

En 2003, le pique-nique sur la place de l'église sera renouvelé au mois de Juillet.

Ainsi, dès septembre 2003, en repérant des habitants qui s'investissent dans ces pique-niques, je mettrai en place une commission « pique-nique », réunissant les personnes intéressées par leurs organisations.

Cette commission sera animée par la personne chargée du secteur adulte.

3.2.2.2 Fédérer les associations

La fête du quartier permet aux associations de la M.A.S.-Centre Social de montrer, sous forme d'expositions ou de spectacles, leurs objectifs et leurs activités. Si les bénévoles des associations se mobilisent pour l'installation des stands, la préparation du repas, l'équipe salariée est cependant chargée de toute l'organisation matérielle et administrative.

Or, pour les mêmes raisons que le pique-nique, les habitants doivent être acteurs de leur fête de quartier et pour ce faire doivent pouvoir la penser, l'organiser et l'animer afin qu'elle corresponde au mieux à leurs attentes.

Une commission « fête de quartier » a été installée lors du Conseil d'Administration du 15 Octobre 2002. Elle se compose de six administrateurs chargés de l'organisation de cette fête, en prenant la responsabilité : de la mise en place de la buvette (choix du dépositaire, négociation des prix, transport, ...), de l'organisation du repas (achat de la marchandise, choix du menu, confection des plats, service en salle, ...), de l'animation de la journée (thème spécifique, stands d'animation, choix de l'orchestre, ...), de l'installation des stands. Je n'aurai qu'un rôle de coordination et de support administratif pour toutes les autorisations.

Cette mobilisation semble déjà marquer un pas vers une participation active des administrateurs à s'investir sur le quartier.

3.2.2.3 Favoriser la solidarité

Ce ne sont pas les idées qui manquent au niveau des associations, en terme d'animation : rallye pédestre, vide grenier, ... La seule question est d'identifier le sens qui doit être donné à ces manifestations.

Il ne s'agit pas de créer de nouvelles manifestations pour donner l'impression que le quartier est vivant.

Il ne s'agit pas non plus de laisser une association organiser une manifestation sous sa propre égide sans faire appel aux autres associations et surtout sans la contribution des usagers de la M.A.S.-Centre Social.

L'objectif, en développant d'autres formes de manifestations est :

- de veiller à ce qu'elles soient accessibles à toute la population,
- d'inscrire dans le projet de quartier le moyen d'amoindrir l'isolement et de contribuer à un échange entre habitants.

L'idée d'un vide grenier fait son chemin, non pas en temps que manifestation isolée, mais comme une manifestation permettant, avec les bénéfices possibles, de soutenir le projet des départs en vacances pour les personnes seules. Dans ce sens, la manifestation revêt plusieurs aspects :

- conduire des personnes seules à s'inscrire dans une démarche collective, celle de l'organisation, de la mobilisation par exemple pour vendre des gâteaux, mais aussi pour placer les participants,
- produire une manifestation contribuant à des échanges entre habitants d'un même quartier,
- soutenir une action sociale, permettant de trouver une autre forme de financement que les finances publiques.

Ce dernier aspect se révèle très important. Les usagers concernés par le projet de départs en vacances, doivent s'investir pour trouver des financements. Les salariés, quant à eux, n'envisagent plus la manifestation comme une contrainte supplémentaire, en matière d'organisation et de travail obligatoire un week-end, mais bien comme l'aboutissement de leurs actions.

3.3 RÉHABILITER LA DIMENSION POLITIQUE

Toutes ces nouvelles orientations impliquent, bien sûr, d'étudier les incidences financières et par conséquent d'interpeller les partenaires institutionnels.

Leur soutien est indispensable pour la faisabilité de ce projet de quartier, compte tenu des moyens financiers dont disposent la M.A.S.-Centre Social.

Pour ce faire, deux démarches seront développées :

- d'une part, sensibiliser les administrateurs à leur rôle politique. Il doivent s'approprier le projet de quartier mais aussi le défendre,
- d'autre part, sensibiliser les partenaires institutionnels en les amenant à participer à l'élaboration de ce projet de quartier.

3.3.1 De nouvelles responsabilités

Actuellement, les administrateurs assistent de façon passive au fonctionnement de la M.A.S.-Centre Social. Ils adoptent les nouveaux projets, à partir du seul critère budgétaire.

Depuis le Conseil d'Administration du 15 octobre 2002, les administrateurs se sont positionnés sur une nouvelle démarche prospective et évolutive. En effet, ils semblent satisfaits de la nouvelle orientation de la M.A.S.-Centre Social tournée vers le quartier et sont d'accord pour participer activement au diagnostic.

La perspective d'un projet de quartier ne doit pas s'arrêter à l'élaboration d'un ensemble de constats et d'actions que la M.A.S.-Centre Social pourra développer, mais aussi à l'élaboration d'une position politique affirmant le rôle de la M.A.S.-Centre Social sur ce quartier.

Pour ce faire, les administrateurs doivent déjà être sensibilisés à leurs droits et devoirs avant de pouvoir engager des démarches vers les partenaires institutionnels.

La F.D.C.S.M. propose deux types de formations :

- participer à des réunions organisées au sein même des locaux de la F.D.C.S.M., qui a son siège à Metz. Ces rencontres, intitulées les « Lundis de la Fédé », se déroulent de 18h00 à 21h00, avec partage d'un repas autour des thèmes suivants, pour l'année 2003 :

- centres sociaux et fédération à la découverte d'un réseau,
- droits et devoirs d'un administrateur,
- santé de mon association à travers la comptabilité,
- accueil de nouveaux bénévoles,
- construire une formation en interne, sur des thèmes précis, organisée par la F.D.C.S.M..

Les thèmes intéressants des « Lundis de la Fédé » sont les deux premiers qui peuvent aider à la compréhension :

- l'action d'un centre social s'inscrivant dans un réseau mais aussi dans le secteur de l'action sociale,
- la responsabilité des administrateurs en matière de gestion d'un équipement tant vis-à-vis du personnel que des partenaires institutionnels.

La seconde formule peut aussi être intéressante car elle permet de porter plus l'accent sur la problématique de la M.A.S.-Centre Social, celui de sa place et de son rôle, tant au niveau du quartier vis-à-vis des habitants qu'au niveau politique pour les partenaires institutionnels.

Le choix dépendra surtout de la disponibilité des administrateurs à se réunir en soirée ou le samedi dans la journée.

Dans les deux cas, cette formation est à envisager, au cours de l'année 2003, avec la F.D.C.S.M.. Elle sera totalement prise en charge financièrement sur l'enveloppe « formation des bénévoles » dont dispose la F.D.C.S.M..

3.3.2 Des partenaires institutionnels acteurs du projet

Si le projet de quartier doit trouver une cohérence au sein même des habitants et de la M.A.S.-Centre Social, il n'en reste pas moins que celui-ci doit aussi être perçu comme tel par les partenaires institutionnels.

De ce fait, il semble incontournable de les inviter à participer à toutes les étapes de ce projet pour qu'ils puissent :

- s'approprier la démarche de la M.A.S.-Centre Social pour ne pas découvrir au dernier moment sa nouvelle orientation,
- prendre connaissance de la réalité du quartier et des enjeux qui se nouent (ce n'est pas uniquement la M.A.S.-Centre Social qui parle des besoins des habitants mais tous les acteurs du quartier),
- apporter leur contribution en terme de réflexion mais aussi de faisabilité des actions.

C'est pourquoi, dès la phase de diagnostic, tous les partenaires institutionnels sont invités à participer :

- la C.A.F. au niveau du groupe de pilotage mais aussi lors des réunions sur l'enfance,
- le C.C.A.S. et le Service des affaires scolaires de la ville de Metz au niveau des réunions sur l'enfance,
- le Service Animation Urbaine et la Direction de la Solidarité (Cellule d'appui R.M.I. et centre médico-social) du Conseil Général au niveau des réunions sur l'adolescence et sur l'adulte.

La présence des partenaires institutionnels permettra ainsi de définir ensemble les actions à développer et par conséquent de connaître leur possible soutien financier. En même temps, il ne s'agit pas de développer uniquement des actions qui pourraient être soutenues par les partenaires institutionnels car rentrant dans leurs champs de compétence ou dans leurs objectifs propres. Il s'agit bien de faire émerger toutes les possibles orientations que peut développer la M.A.S.-Centre Social. Si les partenaires institutionnels ne sont pas favorables à l'une ou à l'autre alors les administrateurs ont un rôle majeur à jouer, celui d'être porteur de la cohésion sociale du quartier.

En appui technique, la F.D.C.S.M. se donne, comme objectif, pour 2003, de rencontrer toutes les municipalités pour leur parler du réseau des centres sociaux et du rôle de ces structures concernant le développement du lien social.

3.4 RÉAJUSTER LA DIMENSION ÉCONOMIQUE

Cette quatrième fonction renvoie plus particulièrement à mes fonctions de direction en terme de gestion des ressources humaines et de gestion financière. Il s'agit, à ce niveau, de prendre les mesures adéquates pour que le projet de quartier puisse être porté et mis en œuvre avec les salariés.

3.4.1 Une gestion des ressources humaines

En premier lieu, se pose la question de la précarité du contrat de travail des salariés. La permanence de certains postes se justifie à travers :

- la consolidation des contrats Emplois Jeunes permise par la proposition de l'Etat sur le choix de l'épargne bonifiée. En effet, ces contrats venant à terme en 2003 sont prolongés jusqu'en 2007 grâce à un versement dégressif les trois dernières années,
- la pérennisation des deux personnes en C.E.C. dans l'animation, puisqu'elles exercent dans le secteur enfant dont les activités relèvent de la prestation de service. Ses emplois s'avèrent donc autofinancés. Chaque année, les budgets prévisionnels des activités enfances (accueil périscolaire, mercredis éducatifs et C.L.S.H.) sont équilibrés par la participation des parents, déduction faite des aides de la C.A.F. pour les allocataires ou de la ville de Metz pour les non imposables.

Les membres du bureau ont été sensibles à cette préoccupation et cinq salariés verront leur contrat à durée déterminée se transformer, au 1^{er} Novembre 2002, en contrat à durée indéterminée.

Cette permanence des contrats peut aussi avoir un effet pour les partenaires institutionnels qui voient la M.A.S.-Centre Social asséoir sa masse salariale. Cela les obligera à mieux tenir compte, dans leurs décisions financières, des incidences de leurs décisions budgétaires.

De même que les administrateurs ont besoin d'une sensibilisation et d'un soutien pédagogique à la notion de projet de quartier, les salariés se retrouvent devant la même attente. Jusqu'alors ils n'ont eu qu'une lecture écrite du projet social sans participer à son élaboration comme à son bilan, pour des raisons que j'ai énoncées dans le paragraphe 1.3. (p. 28).

De ce fait, je souhaite mobiliser de nouveau la F.D.C.S.M. pour animer une formation-action autour de l'élaboration du projet de quartier à partir de trois étapes :

- expliquer la démarche de la M.A.S.-Centre Social en tant qu'association fédératrice de liens sur un quartier qui réfléchit sur le sens qu'elle donne à son action,
- travailler à partir du référentiel pour amener l'équipe salariée à réfléchir sur le sens des actions à animer. Pourquoi mettons-nous en place telle activité par rapport à une autre ? Comment accueille-t-on les parents ? (annexe 5),
- modifier sa pratique professionnelle au regard de l'analyse qui pourra en être faite à partir du référentiel mais aussi au regard du projet de quartier qui demande l'implication de nombreux acteurs, administrateurs, partenaires, usagers.

Il s'agit là d'une démarche qui donnera un sens à l'action de chacun et obligera chaque salarié à se positionner dans un ensemble sans rester uniquement centré sur son propre secteur d'activité, comme celui de l'enfance, par exemple. Des passerelles seront à trouver pour amener des échanges de savoirs avec les adultes qu'ils soient issus des associations ou des usagers.

La F.D.C.S.M. propose d'animer cette formation-action au sein même de la M.A.S.-Centre Social pour adapter au mieux la formation.

Ce type de formation est totalement pris en charge par la Fédération elle-même, puisqu'elle collecte des fonds auprès du Conseil Général et de la C.A.F. dans le cadre d'un conventionnement intitulé « soutien aux centres sociaux ».

Une première réunion est programmée le 14 Novembre 2002, animée par le délégué fédéral, pour parler de la démarche engagée au sein de la M.A.S.-Centre Social. Il énoncera ainsi les différentes étapes de cette démarche et l'investissement sollicité de la part des salariés qui contribueront à l'amélioration de leurs pratiques professionnelles.

3.4.2 Une mobilisation financière

Le projet de quartier ne modifie pas les bases de fonctionnement de la M.A.S.-Centre Social. Il permet de clarifier le sens de son action. A l'intérieur de ce projet, chaque partenaire institutionnel y contribue par rapport à ses propres orientations politiques. Le projet de quartier ne fait qu'unifier une multitude d'actions qui sont portées par un seul objectif, celui de contribuer au maintien du lien social.

En même temps, l'adoption d'un projet étendu à l'ensemble du quartier ne peut se faire sans moyens financiers supplémentaires.

J'ai donc envisagé les incidences financières concernant les nouvelles actions déclinées plus haut :

- augmenter le temps de travail de la secrétaire pendant toute la durée de la réflexion sur la charte et sur l'écriture du projet de quartier, soit pour l'année 2003, de mai à décembre, un coût de : 1 500 euros,
- pérenniser les contrats Emplois Jeunes. Le complément financier pour les années 2004, 2005, 2006 est de 43 700 euros et à partir de 2007 de 59 000 euros,
- contracter un bail auprès de l'O.P.A.C. pour un logement de 60 m². Le loyer s'élève à 4 500 euros annuels auxquels se rajoutent les charges pour 1 500 euros annuels.

De réelles négociations sont à entreprendre dès la phase de diagnostic (les partenaires étant partie prenante) pour trouver des solutions financières concernant prioritairement les postes :

- auprès de la ville de Metz, qui jusqu'à présent ne prenait en compte partiellement que les postes de direction et de secrétariat,
- auprès de la C.A.F. pour renégocier le poste de référent famille sur la base non pas de soutien uniquement aux familles, mais de soutien à l'unité familiale, qui peut être une personne seule.

Ces pourparlers ne m'empêcheront pas de contacter d'autres partenaires financiers qui soutiennent plus des actions que des frais de personnel.

En donnant une meilleure image de son action, la M.A.S.-Centre Social ne peut que développer son projet de quartier et son fonctionnement général sur une nouvelle base, qui est la constitution d'une équipe salariée durable.

Bien entendu, je suis consciente que ces négociations seront longues à mener et se concrétiseront à moyen terme.

Compte tenu des différentes orientations qui sont prises tant au niveau de la réflexion sur le projet de quartier qu'au niveau des actions de formation envisagées à court terme, je pense que la M.A.S.-Centre Social se donne les moyens de valoriser son action et de devenir un partenaire incontournable de l'action sociale locale.

CONCLUSION

« Autour du centre social, construire un projet collectif pour maintenir le lien social au sein du quartier », tel est le titre de ce mémoire.

Le projet de quartier qui émergera de toute la réflexion mise en œuvre tant au niveau des administrateurs, des partenaires qu'au niveau des salariés donnera enfin un sens à l'objet même de la Maison des Associations du Sablon - Centre Social. Cette structure pourra se situer pleinement comme acteur de la cohésion sociale du quartier et comme véritable partenaire de l'action sociale. Il s'agira véritablement de remplir un rôle actif et participatif d'une dynamique de quartier.

Cette nouvelle approche de l'action de la M.A.S.-Centre Social s'avère être un changement dans le rôle de chacun, administrateur et salarié, bouleversant leurs pratiques, qu'elles soient pour les premiers en terme de responsabilité et pour les seconds en terme professionnel. Leurs démarches, bénévoles ou salariées, s'inscrivent dans une action globale et cohérente, positionnée sur un quartier. Bien évidemment, cette nouvelle manière de percevoir le projet de la M.A.S.-Centre Social se construira progressivement.

Cependant, si ce projet de quartier est véritablement un moyen fédérateur entre les associations et l'équipe salariée, me permettant ainsi de donner du sens à la M.A.S.-Centre Social, il n'en reste pas moins que certaines tensions, comme je les ai exprimées dans mon introduction, demeurent. Il s'agit principalement de la question du financement global de la M.A.S.-Centre Social. La C.A.F. continuera à financer les actions qui relèvent des missions des centres sociaux, le Conseil Général de celles en faveur des jeunes. Je serai toujours à la recherche de nouveaux financements. La seule différence viendra de la cohérence des actions autour d'un même projet, pour un même objectif. Et c'était bien l'objet de ce mémoire, que d'analyser les différentes tensions auxquelles je suis soumise pour poursuivre l'action sociale entreprise sur le quartier.

Mais je crois qu'au-delà de la spécificité de la M.A.S.-Centre Social se situe toute la problématique des associations elles-mêmes, placées entre l'Etat et le secteur marchand.

Comme le souligne Patrick Boulte⁵¹ toute association se définit comme « une organisation soumise à de multiples dépendances. Il faut noter la diversité de son environnement et le foisonnement de ses partenaires, ce qui explique le degré de complexité que peut atteindre l'action de l'association. Il y a une multitude de dépendances par rapport à des adhérents, des usagers, des prescripteurs, des acheteurs de prestations qui ne se confondent pas avec leurs utilisateurs ».

L'association trouve ses financements auprès des fonds publics et des recettes des prestations de service ; elle est sous l'autorité de bénévoles et gère des salariés ; elle développe des actions répondant aux attentes des usagers mais aussi à celles des partenaires institutionnels. L'association se situe toujours entre deux pôles aux objectifs très divers et sa principale fonction demeure de trouver une cohésion entre les deux.

C'est pourquoi, le projet de quartier permet de situer pleinement le rôle et la place de la M.A.S.-Centre Social dans le quartier, mais aussi de l'inscrire dans l'environnement du tiers secteur. De ce fait, je pense que la M.A.S.-Centre Social n'est pas un objet si hybride que l'on pourrait le croire. Elle a sa spécificité, c'est sa richesse. Elle se place dans un cadre particulier, c'est celui du monde associatif, un secteur dont le seul objectif est de répondre aux attentes des usagers.

⁵¹ BOULTE P. *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*. Paris : Presses Universitaires de France. 1991. 183 p.

Bibliographie

Articles et revues spécialisées :

BECK U. Le conflit de deux modernités et la question de la disparition des solidarités. *Lien social et politique*, Printemps 1998, n°39, pp. 15-24.

CHARBONNEAU J. Lien social et communauté locale : quelques questions préalables. *Lien social et politique*, Printemps 1998, n°39, pp. 115-125.

DESIGAUX J. Les centres sociaux et la loi de 75. *TSA*, Mars 1994, n°493, pp. 17-18.

DI MEO G. Les paradigmes du quartier urbain. *Sciences de la société*, 1993, n° 30, pp. 55-71.

DUBECHOT P. , LE QUEAU P. , SIMON M.-O. Les mutations du centre social. *Recherches et prévisions*, 1999, n°59, pp. 59-72.

Encyclopédie. Talcott Parsons. Données encyclopédiques, Hachette multimédia, 15 Octobre 2002.
Disponible sur Internet : <http://fr.encyclopedia.yahoo.com>.

FORTIN A. Nouveaux réseaux : les espaces de sociabilité. *Revue internationale d'action communautaire*, 1993, p. 131-140.

HAERINGER J. La dirigeance associative mise à l'épreuve. *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 6 Septembre 2002, n°2275, pp. 25-26.

HAMEL P. Mouvements urbains et modernité. *Recherches sociographiques*, 1995, pp. 279-305.

HENNING C., LIEBERG M. Strong Ties or Weak Ties ? Neighbourhood networks in a new perspective. *Scandinavian Housing & Planning Research*, n°13. pp. 3-26.

MAEREL M.J. Le Medef veut intégrer le secteur social dans le marché concurrentiel. *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 5 juillet 2002, n°2270, pp. 36.

MORIN R., ROCHEFORT M. Quartier et lien social : des pratiques individuelles à l'action collective. *Lien social et politique*, Printemps 1998, n°39, pp. 103-112.

PIOLLE X. Proximité géographique et lien social, de nouvelles formes de territorialité ? *L'Espace géographique*, Décembre 1991, n°4, pp. 349-358.

SENGHOR R. Le lien social, ressort de l'action publique. *Le journal de l'Action sociale*, Octobre 2001, n°60, pp. 19-27.

Ouvrages

- BELORGEY J.-M.** *Cent ans de vie associative*. Paris : Fondation nationale des Sciences politiques, 2000. 140 p.
- BIDET E.** *L'économie sociale*. Bruxelles : Le Monde-Editions, 1997. 212 p. Poche Marabout.
- BOULTE P.** *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*. Paris : Presses Universitaires de France, 1991. 183 p.
- CASTEL R.** De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle. In *Face à l'exclusion : le modèle français*. Paris : Esprit, 1991. pp. 137-168.
- DORTIER J.-F.** *Les sciences humaines, panorama des connaissances*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 1998. Sociologie : la construction des sociétés. pp. 290-293.
- DURAND R.** *Histoire des centres sociaux, du voisinage à la citoyenneté*. Paris : Syros, 1996. 262 p. Alternatives Sociales.
- DURKHEIM E.** *De la division du travail*. Paris : Presses Universitaires de France, 1967. 178 p.
- GRAFMEYER Y.** *Sociologie urbaine*. Paris : Nathan, 1994.
- ION J.** *La fin des militants ?* Paris : Editions de l'Atelier, 1997. 124 p.
- JAEGER M.** *Guide du secteur social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. 256 p. Guides.
- LALLEMENT M.** *La sociologie, Histoire et Idées*. Auxerre : Sciences Humaines, 2000. Georg SIMMEL, père méconnu de la sociologie interactionniste, pp. 59-62.
- LAVILLE J.-L.** *Une troisième voie pour le travail*. Paris : Desclée de Brouwer, 1999. 217 p. Sociologie économique.
- LEVESQUE B.** *Repenser l'économie pour contrer l'exclusion sociale : de l'utopie à la nécessité*. Sainte Foy : Presses de l'université de Québec, 1995. pp. 17-44.
- LIDZ V.** *Influence et solidarité, définir un fondement théorique à la sociologie*. Les presses universitaires de Montréal. Vol. XXI, (26.10.02). Disponible sur Internet : <http://www.pum.montréal.ca>.
- MAFFESOLI M.** *La sociologie, Histoire et Idées*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 2000. Le retour des tribus, pp. 233-237.
- SANCHEZ J.-L.** *Décentralisation : De l'Action Sociale au Développement Social*. Paris : L'Harmattan, 2001. 162 p.

Administrations et Organismes

Centre Médico-social. *Etude statistiques de leur population*, Février 1999.

Caisse Nationale des Allocations Familiales. Circulaire n°56. Action sociale. Paris, 31 octobre 1995. 15 p.

Fédération des Centres Sociaux et sociaux culturels de France. *Centres sociaux et RMI, Dossier Technique*. Paris : F.C.S.F., 1989. n°1, 15 p.

Fédération des Centres Sociaux et socio-culturels de France. Charte fédérale des centres sociaux et socio-culturels de France. Bordeaux : Presse papier, 2000. 4 p.

Fédération des Centres Sociaux et socio-culturels de France. *La Fédération Nationale des Centres Sociaux*. Dossier de presse. 2001. Paris : F.C.S.F., 2001. 6 p.

France Ministère de l'emploi et la solidarité. Circulaire DIRMI n° 93.04, relative à la mise en œuvre du R.M.I. : dispositif d'insertion, 1993, p. 2-30.

France. Ministère de l'emploi et de la solidarité. *Quels centres sociaux demain ?* Paris : Direction de l'action sociale, 2000. 48 p.

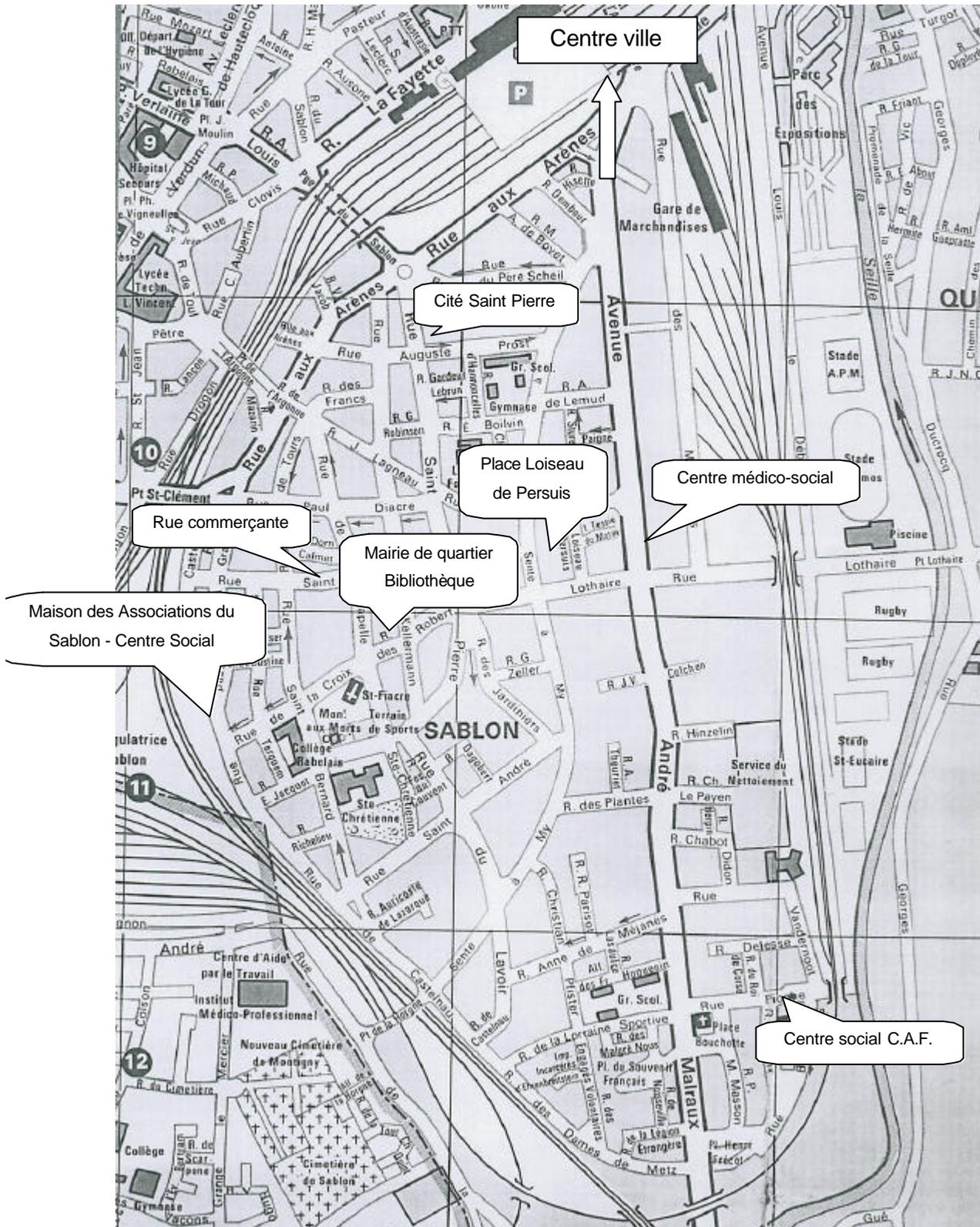
Statuts du Comité de Gestion. Maison des Associations du Sablon. Metz. 1985. pp.1-7.

Liste des annexes

Annexe 1 : Plan du quartier du Sablon	82
Annexe 2 : Bilan des activités	83
Annexe 3 : Organigramme de la M.A.S.-Centre Social	84
Annexe 4 : Charte fédérale	85
Annexe 5 : Référentiel	87
Annexe 6 : Guide d'entretien	89

Annexe 1

PLAN DU QUARTIER DU SABLON



Annexe 2

BILAN DES ACTIVITÉS

Action « A la Croisée des Chemins »

Année	Contacts	Personnes Différentes	Personnes nouvelles	Séances	Présence moyenne
1997/1998	476	48	48	51	9,4
1998/1999	710	52	37	52	13,7
1999/2000	682	59	40	51	13,4
2000/2001	763	51	21	49	15,6

Cet accueil se révèle un lieu investi par les habitants du quartier qui le fréquentent plus ou moins régulièrement. Le nombre de personnes nouvelles lors de chaque saison, montre qu'il y a une rotation des personnes, rotation qui confirme l'objet de cet accueil : être un lieu de passage vers d'autres lieux sociaux.

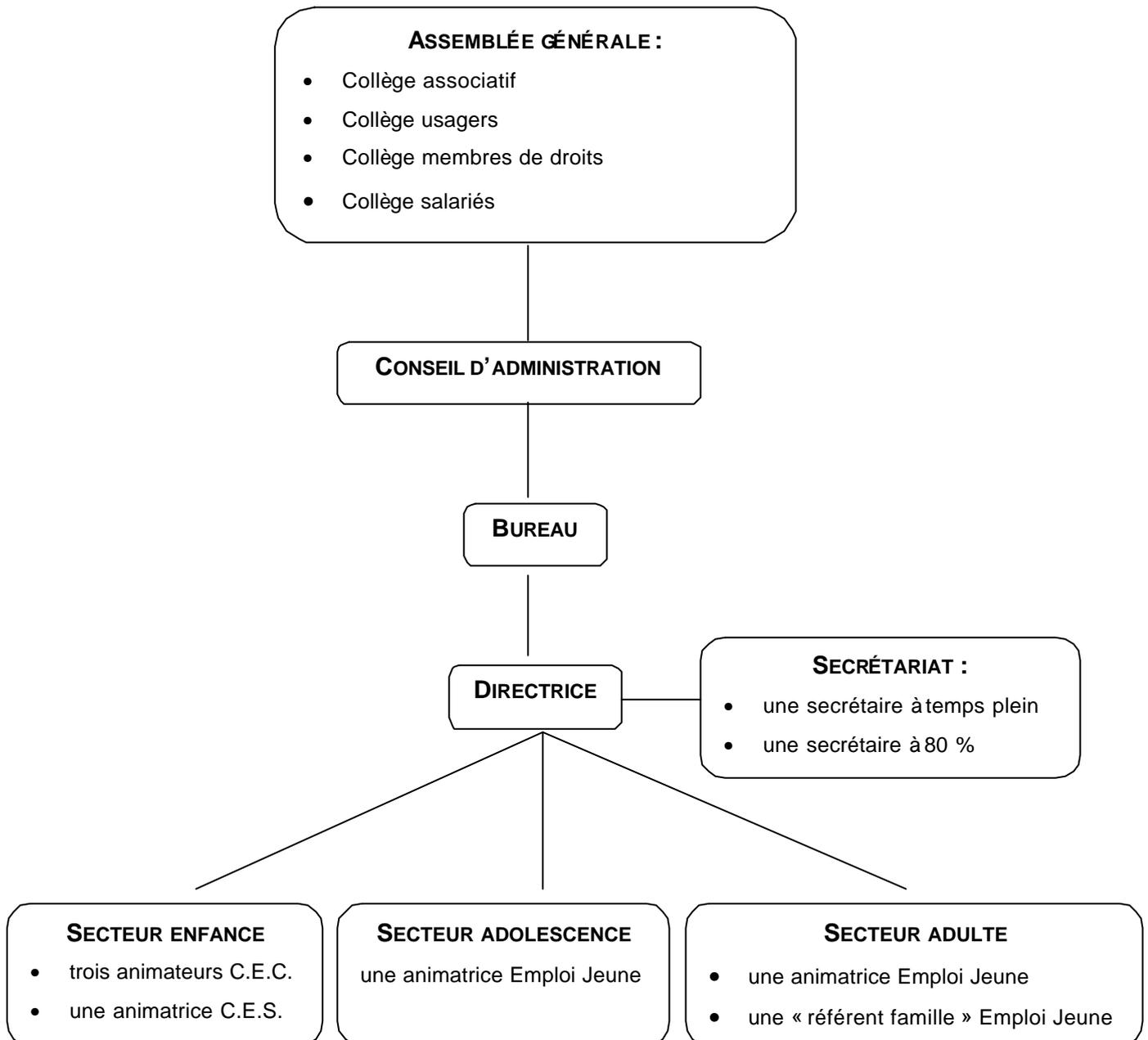
Activités « Adolescentes »

Actions proposées	Nombre de jeunes Moyenne 2000	Nombre de jeunes Moyenne 2001
Atelier vidéo	5 jeunes	4 jeunes
Atelier théâtre	11 jeunes	16 jeunes
C.L.S.H. ados	11 jeunes	6 jeunes
Accompagnement scolaire	10 jeunes	16 jeunes

Le nombre d'adolescents fréquentant les activités reste faible malgré leur diversité.

Annexe 3

ORGANIGRAMME DE LA MAISON DES ASSOCIATIONS DU SABLON – CENTRE SOCIAL



CHARTRE FÉDÉRALE

CHARTRE FÉDÉRALE DES CENTRES SOCIAUX ET SOCIO-CULTURELS DE FRANCE

PRÉAMBULE

NOUS, CENTRES SOCIAUX ET SOCIO-CULTURELS DE FRANCE FÉDÉRÉS, DIVERS DANS NOS ORIGINES, NOS INSCRIPTIONS TERRITORIALES ET NOS FORMES INSTITUTIONNELLES, NOUS ENTENDONS, DANS NOTRE CHARTRE, EXPLICITER LE SENS QUE NOUS DONNONS À NOTRE ACTION. NOUS NOUS EXPRIMONS ALORS QUE NOTRE SOCIÉTÉ EST TRAVERSÉE PAR DE PROFONDES MUTATIONS QUI, TOUT EN OUVRANT DE NOUVEAUX POSSIBLES, METTENT À MAL NOMBRE DE STRUCTURES SOCIALES ET DÉSUNISSENT TROP D'EXISTENCES PERSONNELLES.

1. NOTRE CONCEPTION DU CENTRE SOCIAL ET SOCIO-CULTUREL

LE CENTRE SOCIAL ET SOCIO-CULTUREL ENTEND ÊTRE UN FOYER D'INITIATIVES PORTÉ PAR DES HABITANTS ASSOCIÉS APPUYÉS PAR DES PROFESSIONNELS, CAPABLES DE DÉFINIR ET DE METTRE EN ŒUVRE UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL POUR L'ENSEMBLE DE LA POPULATION D'UN TERRITOIRE.

2. NOS VALEURS DE RÉFÉRENCE

SE PLACANT DANS LE MOUVEMENT DE L'ÉDUCATION POPULAIRE, LES CENTRES SOCIAUX ET SOCIO-CULTURELS FÉDÉRÉS RÉFÈRENT LEUR ACTION ET LEUR EXPRESSION PUBLIQUE À TROIS VALEURS FONDATRICES :

› LA DIGNITÉ HUMAINE

Reconnaître la dignité et la liberté de tout homme et de toute femme est l'attitude première des acteurs des Centres sociaux et socio-culturels.

« Accueillir, écouter et le respect de chacun rend possible le dialogue personnel. » « Le regard porté sur les autres se garde des préjugés moraux et culturels. » « La reconnaissance faïque de la pluralité des croyances évite le renvoi de chacun à sa conscience individuelle ou au repli identitaire. » « L'attention donnée aux qualités et aspirations de l'autre ouvre les chemins de la convivialité, des progrès personnels et des coopérations réciproques. »

› LA SOLIDARITÉ

Considérer les hommes et les femmes comme solidaires, c'est-à-dire comme étant capables de vivre ensemble en société, est une conviction constante des Centres sociaux et socio-culturels depuis leurs origines.

La progression de l'individualisme et la persistance de contradictions sociales n'empêchent pas les Centres sociaux et socio-culturels de penser que les hommes et les femmes se construisent comme personnes au travers de leurs rapports aux autres. « Les individus deviennent des acteurs solidaires lorsqu'ils s'engagent dans des rapports sociaux qu'ils contribuent à constituer, tels que les liens familiaux, les relations de voisinage, les convivialités, les solidarités de groupe, les rencontres interculturelles, les participations associatives, les rapports de travail, les engagements citoyens... » « Échanger des savoir-faire, entrer dans des réseaux d'entraide, soutenir l'inertion sociale et économique de chacun, défendre les droits des personnes à vivre en société, solidariser les individus. »

› LA DÉMOCRATIE

Opter pour la démocratie, c'est, pour les Centres sociaux et socio-culturels, vouloir une société ouverte au débat et au partage du pouvoir.

Les Centres sociaux et socio-culturels entendent établir, et au besoin conquérir, avec et pour les habitants d'un quartier d'une ville, d'une agglomération ou d'un pays, des espaces de discussion et de participation à des prises de décision concernant leur vie quotidienne et celle de la collectivité. « Opter pour la démocratie c'est aussi s'engager concrètement dans des actions collectives, mêmes modestes, dont les finalités, les modalités et les résultats peuvent être débattus. » « La démocratie participative, en proposant, en agissant, en contestant, est nécessaire à la vie politique locale. La force de la démocratie locale c'est l'engagement civique des citoyens. »

3. NOS FAÇONS D'AGIR

L'ACTION DES CENTRES SOCIAUX ET SOCIO-CULTURELS S'ENRACINE DANS L'EXPÉRIENCE VÉCUE DES HABITANTS. ELLE ASSOCIE LA SENSIBILITÉ ET LA RATIONALITÉ DES ACTEURS. ELLE TROUVE UNE CONDITION DE SON ÉLABORATION ET DE SA CONDUITE DANS LA CONVIVIALITÉ CRÉÉE PAR LE CENTRE SOCIAL.

CHARTRE FÉDÉRALE (SUITE)

L'ÉLABORATION DE L'ACTION

La vision des Centres sociaux et socio-culturels ne fractionne pas la vie humaine en autant de segments qu'il y a d'administrations ou de prestataires de service: elle identifie ce qui fait la globalité de l'existence individuelle et des situations collectives. Les Centres sociaux et socio-culturels prennent autant en compte les potentialités que les difficultés. Ils font de l'écoute et de la rencontre des habitants, mais aussi de l'observation et du recueil méthodique de données, les instruments de leurs analyses, contribuant ainsi à l'élaboration de diagnostics territoriaux concertés. Les Centres sociaux et socio-culturels innovent leur action quotidiennement dans un projet social cohérent et pluriannuel, exploitent objectifs et moyens. Référé aux caractéristiques du territoire, ce projet est élaboré avec les habitants et concerté avec les partenaires des Centres sociaux et socio-culturels.

Avec ce projet, les Centres sociaux et socio-culturels sont au devant d'individus, de groupes et d'associations, dont la préoccupation ordinaire est de construire leur vie selon leur propre spécificité. Ils accompagnent cette volonté tout en favorisant la vie familiale et sociale et à la participation à des initiatives de développement social local. Lorsque ces individus et ces groupes souffrent de dépendance ou d'exclusion, les Centres sociaux et socio-culturels entendent favoriser les conditions pour que ceux-ci puissent agir librement, et discuter les projets qui les concernent à égalité de droits et de garanties. Les Centres sociaux et socio-culturels n'agissent pas seuls. Ils connaissent les autres acteurs associatifs, administratifs, politiques ou économiques de leur territoire de projet. Ils nouent avec eux les relations nécessaires aux actions à conduire. Ils formalisent, de préférence, ces relations dans des conventions de partenariat. Par contre, ils n'entendent pas être instrumentalisés ni devenir de simples prestataires de services ou réduire leur projet social à des délégations de service public.

LA CONDUITE DE L'ACTION

Dans la conduite de leurs actions, les Centres sociaux et socio-culturels entendent être participatifs, opérationnels et responsables.

- > Participatifs, les Centres sociaux et socio-culturels le sont dans leur constitution même et dans leur fonctionnement en associant, dans l'action et dans les instances consultatives et délibératives, des habitants auteurs et acteurs du « projet social », des administrateurs bénévoles et des salariés qualifiés acquis au projet.
- > Participatifs, ils le sont lorsque, délibérément, ils inscrivent l'engagement actif d'habitants et de bénévoles dans une logique d'éducation populaire en favorisant leur formation.
- > Participatifs, ils le sont, lorsqu'ils prennent publiquement la parole pour avertir et faire des propositions ou pour dénoncer l'inacceptable.
- > Participatifs, ils le sont, lorsqu'ils coopèrent avec des acteurs publics, afin de produire avec eux des « biens publics », tels que, par exemple, la qualité des espaces collectifs ou l'emploi civique.
- > Opérationnels, les Centres sociaux et socio-culturels le sont par leur capacité à conduire avec professionnalisme une pluralité d'actions coordonnées, ponctuelles ou durables, individuelles ou collectives, dans la proximité ou pour l'ensemble d'un territoire.
- > Responsables, les Centres sociaux et socio-culturels le sont, lorsqu'ils s'attachent à reconstituer les moyens de leur « projet social » tels que le concours actif de bénévoles compétents, le recrutement de salariés qualifiés, la transformation d'emplois précaires en emplois permanents, la disposition de locaux adaptés, l'obtention de financements pérennes.
- > Responsables, ils le sont aussi lorsqu'ils font connaître aux habitants et à leurs partenaires leur programme d'action, lorsqu'ils gèrent avec rigueur l'argent public qui leur est attribué, lorsqu'ils se soucient de soumettre leurs actions et leur gestion à l'évaluation interne et externe.

4. NOTRE ENGAGEMENT FÉDÉRAL
NOTRE CHARTRE EST L'EXPRESSION DE CENTRES SOCIAUX ET SOCIO-CULTURELS
QUI ONT FAIT DE LEUR ADHÉSION VOLONTAIRE
À LA FÉDÉRATION DES CENTRES SOCIAUX ET SOCIO-CULTURELS DE FRANCE UN ACTE POLITIQUE ET STRATÉGIQUE.

UN ACTE POLITIQUE

En se fédérant, les Centres sociaux et socio-culturels se créent un espace d'élaboration partagée du « projet centre social et socio-culturel ». Ils acquièrent collectivement une capacité politique à dire publiquement leurs finalités, leurs modes d'action et à prendre part au débat public. Ils se dotent démocratiquement d'instances garantes de leur volonté commune. Ils se donnent les moyens, y compris financiers, de préserver leur indépendance fédérale. Ils nouent des liens à l'échelle européenne et internationale de façon à faire progresser leurs valeurs et leurs formes de pratique.

UN ACTE STRATÉGIQUE

En se fédérant, les Centres sociaux et socio-culturels se mettent en réseau, à différents échelons de territoire, pour mutualiser leurs capacités, pour partager leurs difficultés, et pour s'organiser stratégiquement quant aux actions à conduire et aux partenariats à établir.

EN SE FÉDÉRANT, LES CENTRES SOCIAUX ET SOCIO-CULTURELS FONT VALOIR, PLUS HAUT ET PLUS FORT, LE SENS ET L'EFFICACITÉ DE LEUR PROPRE ACTION AU BÉNÉFICE D'UNE SOCIÉTÉ PLUS SOLIDAIRE.

Photo: M. Bismuth

Annexe 5

LE RÉFÉRENTIEL

PARTICIPATION DES HABITANTS < ATELIER 1 – THEME 1 >	
5 Questions ouvertes	
OBJECTIFS	CREATION DES MODES OPERATOIRES
- Garantir un processus participatif des habitants, des usagers.	<p>→ Les modalités de consultation et d'adhésion des habitants et usagers sont-elles définies ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>Quelles modalités de consultation et d'adhésion des habitants et usagers, un centre social peut privilégier pour garantir un processus participatif au moment de l'élaboration du projet ?</p> <p>→ Les attentes et les réserves des habitants et usagers sont-elles prises en compte ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>Dans l'idéal comment un centre social peut procéder pour mieux prendre en compte les attentes et les réserves des habitants et usagers ?</p> <p>→ Votre centre participe t'il de manière directe ou indirecte à la formation des habitants ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>Que peut faire un centre pour mieux préparer les habitants à exercer leur citoyenneté, être force de proposition (cf valeurs et projets) ?</p>
- Créer des espaces d'expression, de confrontation et de débat (dans la cité).	<p>→ Votre centre dispose t'il des espaces d'expression, de confrontation et de débat (en dehors du C.A.) ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>Quels sont les espaces à privilégier pour les centres sociaux ?</p>

SERVICE RENDU AUX USAGERS < ATELIER 1 – THEME 1 >																
3 Questions ouvertes																
OBJECTIFS	CREATION DES MODES OPERATOIRES															
- Proposer des activités et services qui correspondent aux besoins des usagers et au projet social du centre.	<p>→ Les activités et services proposés par votre centre prennent-ils en compte les préoccupations de l'ensemble du public non couvert par d'autres structures ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>Quels sont les activités et services qu'un centre social peut mettre en œuvre ?</p>															
- Avoir une gestion et une organisation des activités et services qui garantissent la qualité en matière : . de pédagogie . de législation	<p>→ Quelle estimation faites-vous de votre centre en matière de :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>satisfait totalement</th> <th>satisfait en grande partie</th> <th>Ne satisfait que partiellement</th> <th>Ne satisfait pas du tout</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>. Pédagogie</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>. Législation</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Quelles sont les dispositions qu'un centre social peut prendre pour garantir un meilleur service aux usagers ?</p>		satisfait totalement	satisfait en grande partie	Ne satisfait que partiellement	Ne satisfait pas du tout	. Pédagogie					. Législation				
	satisfait totalement	satisfait en grande partie	Ne satisfait que partiellement	Ne satisfait pas du tout												
. Pédagogie																
. Législation																
- Garantir un accueil de qualité.	<p>→ L'accueil fait-il l'objet d'une attention particulière dans votre centre ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>Quelles sont les dispositions à privilégier par un centre pour optimiser l'accueil ?</p>															

OBJECTIFS	CREATION DES MODES OPERATOIRES
<p>- Reconnaissance et valorisation des ressources humaines d'une association :</p> <ul style="list-style-type: none"> . bénévoles, . salariés. 	<p>→ Les bénévoles constituent-ils une force de proposition politique ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans l'association : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie - au niveau du territoire pour représenter l'association : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie <p>→ De quelle manière votre centre favorise t'il l'engagement des bénévoles ?</p> <p>Comment cet engagement bénévole est-il valorisé ?</p> <p>→ Que pensez-vous d'un Brevet National du bénévole ?</p> <p>→ La convention collective est-elle appliquée dans votre centre ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>→ L'application de la convention collective inclut-elle les emplois aidés ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>→ Les fonctions et les responsabilités de chacun sont-elles définies au travers de fiches de postes (ensemble des professionnels) ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>→ Existe t'il un plan de formation pour les professionnels ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p>

OBJECTIFS	CREATION DES MODES OPERATOIRES
<p>- Favoriser les solidarités de groupes et les rencontres interculturelles.</p>	<p>→ Votre centre développe-t-il des actions qui favorisent l'émergence de solidarités ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>Dans l'idéal, quelles seraient les actions possibles pour de « bonnes » solidarités ?</p> <p>→ Votre centre prend-il en compte la dimension multiculturelle ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>Quels sont les éléments à privilégier pour prendre en compte cette ressource / richesse multiculturelle ?</p> <p>→ Est-ce que vous estimez que dans votre centre, il fait « bon vivre » (mixité sociale et mixité culturelle) ? Convivialité, enthousiasme sont-ils présents ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie</p> <p>Comment faire pour susciter le plaisir ou l'envie de faire ensemble ?</p>
<p>- Promouvoir un fonctionnement démocratique dans le centre.</p>	<p>→ Etes-vous satisfait du fonctionnement et déroulement « des instances » ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Du Bureau : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie - Du C.A. : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie - De l'A.G. : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> en partie <p>Quelles sont les dispositions à privilégier pour un fonctionnement harmonieux « des instances » ?</p>

Annexe 6

MAISON DES ASSOCIATIONS DU SABLON, CENTRE SOCIAL

1bis rue de Castelnau

57000 METZ

Tél : 03 87 65 44 00

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Comment percevez-vous votre environnement ?

Points forts du quartier du Sablon :

Points faibles du quartier du Sablon :

2. Quels sont les besoins non couverts ou insuffisamment couverts sur le plan social, éducatif et culturel au Sablon ?

Sur le plan social :

Sur le plan éducatif :

Sur le plan culturel :

3. Existe-t-il des structures vous permettant de répondre à l'ensemble de ces besoins ?

4. Quelles sont les actions proposées par ces structures ?

5. Les actions proposées par les structures existantes couvrent-elles suffisamment ou insuffisamment vos besoins sociaux, éducatifs et culturels ? Pourquoi ?

6. Dans l'idéal, quelles propositions feriez-vous pour répondre aux besoins non couverts ou insuffisamment couverts ?

Quelques renseignements :

Sexe : femme

homme

Age : -20 ans

21-30 ans

31-40 ans

41-50 ans

+50 ans

Situation matrimoniale : marié(e)

célibataire

concubinage autres

Nombre d'enfants :