

ECOLE NATIONALE DE LA SANTE PUBLIQUE

CAFDES – 2001

I.R.T.S. – PARIS

DEVELOPPER UN PROJET DANS UN CENTRE SOCIAL

POUR UNE PARTICIPATION DES PUBLICS

La mise en place d'un réseau d'échanges de savoirs

VILLANFIN Annick

Développer un projet dans un centre social pour une participation des publics

La mise en place d'un Réseau d'échanges de savoirs

Sache, ô néophyte !
Que le savoir est plus précieux que l'ambre pur et le corail blanc.
Il vaut mieux que l'or sans mélange
et le diamant sans altération.
Pourquoi ?
Parce que le savoir est l'unique fortune
que l'on peut entièrement donner sans en rien la diminuer.

Amadou HAMPÂTE BÂ
Poète et écrivain africain

Remerciements

« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. »

Mark Twain

Merci

à Dominique Vignon-Geerts

qui m'a offert un « terrain de mémoire » pour la réflexion menée dans le présent écrit
et m'a apporté son savoir sur la fonction de directrice

au Centre social Croix Saint-Simon

à **Etienne Hervieux**

mon cher directeur de mémoire

qui m'a apporté son savoir sur la fonction de directeur d'un centre social
et l'écriture d'un mémoire CAFDES

à **Nicolle Borocco**

qui m'a apporté son savoir sur la philosophie, la création et la vie
d'un Réseau d'échanges de savoirs

à **Gisèle Bour**

qui m'a apporté son savoir en Français pour la relecture générale de ce mémoire
et m'a permis ainsi de réactiver certains savoirs endormis

Grâce à votre soutien , votre amitié,
votre professionnalisme, votre rigueur
et votre rôle permanent de « Poil à gratter cérébral »,
je suis allée jusqu'au bout

Merci aussi à toute l'équipe de personnels du Centre social Croix Saint-Simon qui m'a apporté son savoir
sur la vie et le fonctionnement du Centre et avec laquelle j'ai pu partager mon expérience personnelle de
mise en place et d'animation d'un Réseau d'échanges de savoirs

Merci à Philippe Mesnard et à tous mes collègues futurs CAFDESIENS avec lesquels j'ai pu expérimenter
des « tempêtes de savoirs » façon « Promo IV IRTS Paris Ile-de-France » et grâce auxquels j'ai pu prendre
la mesure de la fonction de direction d'un établissement social

Merci à mes collègues de la DDASS de Loir-et-Cher, et notamment Chantal et Marie-Ange, qui ont
supporté mes absences et grâce auxquels j'ai pu mettre en pratique le principe de la délégation

Sommaire

Préambule

Introduction

Chapitre I - Une histoire et une culture centrées sur l'aide plus que sur l'accompagnement des usagers vers la participation et l'autonomie

1.1) Le Centre social au sein de la Fondation Croix Saint-Simon	3
1.1.1) La Fondation Croix Saint-Simon	3
1.1.2) La naissance et le développement du Centre social	3
1.1.3) Le triptyque « Fondation - association – Centre social »	4
1.1.4) Regard sur le triptyque	4
1.2) Une implantation dans le contexte particulier du 20 ^{ème} arrondissement de Paris	5
1.2.1) Un quartier composé de cinq îlots	5
1.2.2) Une population atypique au sein de la capitale	6
1.3) Des publics traditionnels et des bénéficiaires du RMI se côtoient	6
1.3.1) Un public traditionnel d'enfants, de jeunes et de familles	6
1.3.2) Un public non traditionnel : des bénéficiaires du RMI	8
1.4) Une réglementation qui place l'habitant au cœur des centres sociaux	10
1.4.1) La Fondation et l'association	10
1.4.2) Le Centre social	10
1.5) Les activités du Centre social Croix Saint-Simon	12
1.5.1) En direction des jeunes : des activités relevant de la prévention	13
1.5.2) Des prestations offertes aux familles et aux adultes	14
1.5.3) Une action particulière auprès des bénéficiaires du RMI	14
1.5.4) Les quatre grandes missions préconisées par la CNAF sont-elles assurées ?	15

1.6) Les moyens mis en œuvre pour assurer les missions dévolues	15
1.6.1) Le triptyque « Personnels - bénévoles - administrateurs »	15
1.6.2) Les moyens financiers : une mosaïque de financeurs pour une mosaïque de projets	17
1.6.3) Des moyens matériels fonctionnels et agréables	19
1.6.4) Un partenariat à développer et à consolider	19

Chapitre II - En quoi un Réseau d'échanges de savoirs peut être une réponse pour susciter la participation des habitants

22

2.1) Une participation des publics limitée au Centre social	22
2.1.1) Habitant - Usager - Public ?	22
2.1.2) Participation ou implication ?	22
2.1.3) De l'utilisateur à « l'habitant - citoyen »	23
2.1.4) Une volonté nationale qui place la participation de l'habitant au cœur des priorités	24
2.1.5) Pourquoi la participation est-elle si faible aujourd'hui au Centre social ?	24
2.1.6) Les atouts pour développer la participation au sein du Centre social	26
2.1.7) Les risques de la démarche participative ou le « prix à payer »	27
2.1.8) Pourquoi la « nécessaire » participation des habitants ?	28
2.1.9) Pourquoi un Réseau d'échanges de savoirs ?	29
2.2) Le Réseau d'échanges de savoirs comme réponse possible	30
2.2.1) La réciprocité au cœur du système	30
2.2.2) Quels échanges de savoirs ?	31
2.2.3) L'origine, l'histoire et l'évolution des Réseaux d'échanges de savoirs	31
2.2.4) La dimension sociale des échanges de savoirs	33
2.2.5) Quelle étape préalable à proposer aux publics en difficulté du Centre social ?	38
2.2.6) Une pédagogie qui a aussi ses limites et ses détracteurs	40
2.2.7) Quelques réflexions personnelles sur mon expérience de Blois	41
2.2.8) Le lien avec les SEL (systèmes d'échange local)	43

Chapitre III – Mettre en projet le Réseau d’échanges de savoirs au sein du Centre social : une dimension et une démarche qui vont bien au delà de la simple mise en place d’une activité nouvelle	45
3.1) Réunir les conditions favorables à la mise en place du Réseau	45
3.1.1) Le nouveau projet du Centre social : créer du lien social par la mise en place d’un Réseau d’échanges de savoirs	45
3.1.2) Un contexte juridique favorable à ce type de projet	45
3.1.3) Bref rappel des atouts et des contraintes à prendre en compte	47
3.2) Définir une stratégie de direction pour introduire le changement	48
3.2.1) Délimiter ma « commande » et mesurer l’importance du changement	48
3.2.2) Obtenir l’adhésion de l’équipe : mobiliser les énergies et les intelligences	51
3.2.3) Toucher les « publics RMI »	55
3.3) Mettre en œuvre le projet : le directeur à la recherche d’un nécessaire équilibre entre « l’humain » et la « méthode »	58
3.3.1) Impulser les premiers échanges et rédiger l’acte fondateur	58
3.3.2) Créer une équipe de coordination incluant l’habitant	59
3.3.3) Assurer la transversalité des échanges	62
3.3.4) Organiser les formations de l’équipe de coordination	63
3.3.5) Faire vivre le projet	64
3.3.6) Recruter un animateur : la « cheville ouvrière du Réseau »	66
3.3.7) Définir le rôle des médiateurs	67
3.3.8) Développer le partenariat du Centre social : une opportunité pour le directeur	68
3.3.9) Mobiliser les moyens matériels et financiers : « Quand le rêve fait place aux chiffres »	69
3.3.10) Elaborer un échéancier de mise en œuvre	72
3.3.11) Préparer l’évaluation	73
 Conclusion	 76
 Abréviations	
 Bibliographie	

Préambule : ma situation par rapport à la formation CAFDES

Ma situation professionnelle ne me permettant pas d'exercer dans un établissement social ou médico-social ni d'être en situation de direction, j'ai choisi un Centre social comme terrain de mémoire pour prendre la mesure de la fonction de direction et rédiger le présent écrit. Pour ce faire, ce Centre social m'a missionnée pour développer un projet permettant de favoriser la participation des habitants.

Mon expérience personnelle de mise en place et d'animation d'un Réseau d'échanges de savoirs à Blois m'a beaucoup aidée dans la réflexion menée tout au long de cet exposé. Je connais bien le milieu associatif en tant que bénévole, bénéficiaire, militante et administratrice.

Je suis inspectrice des affaires sanitaires et sociales à la Direction départementale des affaires sanitaires et sociales (DDASS) de Loir-et-Cher à Blois ; j'exerce, depuis plusieurs années, la fonction de Responsable informatique et organisation. Dans la perspective de la formation CAFDES, j'ai proposé à ma direction de prendre en charge, en 1999, sur une durée de sept mois, le suivi des établissements et services pour enfants et adultes handicapés. J'ai également assuré l'instruction des dossiers d'accords de réduction du temps de travail dans les établissements sociaux et médico-sociaux en vue de leur étude par la Commission nationale d'agrément (CNA). Voici quelques mois, j'ai été nommée, au sein de la DDASS, coordonnatrice de la mission d'inspection, de contrôle et d'évaluation des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. J'assure, depuis juillet 2000, le suivi des établissements et services pour personnes âgées. A ce titre, j'ai pour missions la mise en œuvre de la réforme de la tarification dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), la mise en place des comités locaux d'information et de coordination (CLIC), la participation à l'actualisation du schéma gérontologique départemental en lien avec le Conseil Général de Loir-et-Cher.

Compte tenu de ma situation, j'ai pris le parti d'écrire « de la place du directeur » dans la troisième partie uniquement de ce mémoire. Dans les deux premières parties, n'étant pas directrice du Centre social, je n'emploie que très rarement le « je », volontairement, tout en m'obligeant à porter mon regard et à mener mon analyse du point de vue du directeur. Le pari de cet écrit est de m'appuyer sur mon expérience professionnelle et associative, ainsi que sur les acquis de la formation CAFDES, pour mettre en scène la fonction de direction.

Introduction

L'établissement que j'ai régulièrement fréquenté pendant un an, et qui m'a permis de mener une réflexion sur la fonction de direction est le Centre social Croix Saint-Simon, créé par la prestigieuse Fondation du même nom. Tous deux sont situés dans l'arrondissement le plus atypique de la capitale, le Vingtième, où se côtoient des populations très hétéroclites, caractérisées par une forte croissance, une proportion de jeunes, de personnes étrangères, d'ouvriers et de chômeurs, plus importante que dans le reste de la capitale.

Selon la circulaire de la Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) du 2 mars 1981, le centre social « est un équipement où doit s'effectuer en priorité un travail social familial, se coordonner des activités médico-sociales et socio-éducatives en vue de mettre à la disposition des familles des moyens de remplir leur rôle. Cette action globale, si elle s'adresse à toute la population, doit être particulièrement orientée vers les moins favorisés, socialement ou culturellement ».

Sur la base de cette définition, le Centre social Croix Saint-Simon offre aux populations du quartier, jeunes et familles, de nombreuses activités relevant d'animations parascolaires, du sport et des loisirs, d'information auprès des jeunes et d'alphabétisation. Il est également habilité par le Conseil Général à accompagner des bénéficiaires du revenu minimum d'insertion (RMI) dans leurs démarches d'insertion.

Comme toute structure, le Centre social est empreint d'une histoire et d'une culture porteuses de valeurs qui conditionnent fortement son fonctionnement, les types de publics accueillis, les modes de prestations et d'animations proposées, les relations entre les principaux acteurs : salariés, bénévoles, administrateurs, habitants, les échanges avec les partenaires. Le caractère humanitaire et social qui a présidé à la création de la Fondation au début du siècle, est aujourd'hui encore très prégnant en son sein et au sein du Centre social créé pourtant cinquante ans après la Fondation.

Selon Serge Raynal¹, une entreprise se définit comme une institution fondée sur l'identité, la mission, la vocation, l'ambition, un idéal qui donne à chacun une aspiration transcendante, un système de valeurs qui cimenter les membres de l'organisation. Les valeurs sont « les croyances, les aspects, notamment comportementaux, que l'on valorise et que l'on défend en matière de pratiques, de métier, d'action, d'éthique de gestion, de pouvoir, de ressources. [...] Les règles que nous n'acceptons pas de transgresser. Ces valeurs que l'on positive et qui s'opposent à d'autres valeurs que l'on rejette. Ces

¹ Serge Raynal, *Le management par projet*, Paris, Les éditions d'organisation, 1996, p. 22.

convictions, règles, valeurs... sont l'un des constituants de base appelé communément la culture d'organisation. L'ensemble de ces critères a pour rôle d'établir au sein d'une entreprise un référentiel. Ce référentiel reflète un regard subjectif et arbitraire ; il correspond à un choix politique. C'est lui qui donne sens à toutes les actions. »

« Donner sens à son action » signifiait à l'origine pour ses fondateurs, que le Centre social prenne en compte l'utilisateur dans toute sa dimension humaine et sociale. Ces valeurs, portées et défendues depuis de nombreuses années, ont orienté les actions du Centre social vers l'aide aux personnes en difficulté. L'utilisateur est ainsi considéré comme «habitant-utilisateur » et non pas comme «habitant-citoyen». Pourtant, les directives nationales de la CNAF placent l'habitant et sa participation, au cœur des objectifs, des projets et de la vie des centres sociaux : « Le centre social est un lieu d'animation de la vie sociale qui doit susciter la participation des utilisateurs et des habitants à la définition des besoins, à l'animation locale et aux prises de décision les concernant ».

C'est pourquoi je m'attacherai à démontrer, dans une première partie, comment le poids historique et culturel du Centre social a favorisé depuis toujours l'aide, voire l'assistance, plus que l'accompagnement des utilisateurs vers la participation et l'autonomie.

Après avoir présenté la problématique de la participation limitée des habitants au sein du Centre social, j'expliquerai, en seconde partie, en quoi un Réseau d'échanges de savoirs peut être une réponse pour susciter cette participation. Je précise qu'un Réseau d'échanges de savoirs met en relation des personnes qui offrent un savoir avec des personnes qui demandent un savoir.

Mettre en place le projet de Réseau d'échanges de savoirs au sein du Centre social sera l'objet de ma troisième partie. Je tiens à ce qu'il ait une dimension et corresponde à une démarche qui, ensemble, devront aller bien au delà de la simple mise en place d'une activité nouvelle.

Chapitre I - Une histoire et une culture centrées sur l'aide plus que sur l'accompagnement des usagers vers la participation et l'autonomie

« La véritable citoyenneté ne prend sens que dans la reconnaissance de la dignité des acteurs, dans leur capacité d'êtres humains à construire le sens de leur action. »

Jean-Bernard Paturet

1.1) Le Centre social au sein de la Fondation Croix Saint-Simon

1.1.1) La Fondation Croix Saint-Simon

La Fondation a été créée en 1907 par Marie de Miribel pour alléger la misère qui règne alors dans le quartier Charonne situé dans le 20^{ème}. La Fondation, dite « Œuvre de la Croix Saint-Simon », a pour objet « d'exercer une action dans le domaine sanitaire et social afin d'apporter son aide matérielle et morale à tous ceux qui connaissent des difficultés dues à la maladie, à l'âge, à l'isolement, aux charges de famille ou à l'insuffisance de ressources. »

Reconnue d'utilité publique en 1922, elle gère une dizaine d'établissements sanitaires et sociaux dont deux hôpitaux et le Centre social. Ceux-ci constituent, sur Paris – Est, une institution de santé publique pluridisciplinaire, s'adressant à l'enfance, à la famille et aux personnes âgées. Dans son ensemble, elle emploie presque 700 salariés ; son budget annuel global est de l'ordre de 200 millions de francs. Elle accueille, par ailleurs, dans ses locaux des associations relevant, comme elle, du champ sanitaire et social : une association de soins palliatifs, l'association d'aide aux victimes de la répression en exil, la Fédération nationale des centres sociaux, une association de personnes âgées...

Dès sa création, la Fondation a donc donné une dimension caritative et humanitaire à son action, dimension encore très présente au sein des structures qu'elle gère.

1.1.2) La naissance et le développement du Centre social

En 1982, la Fondation crée, pour des raisons fiscales², une association de type loi 1901, « Les amis de la Croix Saint-Simon », dont certains membres sont les épouses des membres de la Fondation. En 1986, afin de « s'ouvrir vers une activité sociale envers les populations du quartier », l'association crée le Centre social.

L'association a pour buts³ de « regrouper, tant des personnes physiques que des personnes morales qui veulent aider tous ceux qui connaissent des difficultés dues à l'âge, à l'isolement, à leurs charges de famille ou à l'insuffisance de leurs ressources. Elle poursuivra ce but dans l'esprit de

² Information tirée d'un compte-rendu de réunion mensuelle des personnels du Centre social du 19 octobre 1999.

³ Statuts de l'association.

l'action menée par la Fondation dite « Œuvre de la Croix Saint-Simon ».

L'association orientera plus particulièrement son action dans les domaines suivants :

- ◆ l'aide aux familles (aide à domicile, accueil des futures mères et jeunes femmes isolées, aide et secours de toutes sortes),
- ◆ l'aide aux personnes âgées n'ayant que de faibles ressources,
- ◆ la protection de l'enfance et de l'adolescence par tous les moyens sociaux et culturels. »

A ce jour, l'association a en charge la gestion du Centre social, la gestion d'un centre de loisirs sans hébergement et le suivi de deux équipes de développement local.

Les statuts de l'association prédisposent le Centre social à remplir une mission de service social auprès des personnes en difficulté plutôt qu'une « coordination des activités socio-éducatives à destination des familles » telle que préconisée par la CNAF.

1.1.3) Le triptyque « Fondation - association - Centre social »

Si le Centre social a été créé par l'association, il n'en demeure pas moins que son fonctionnement repose sur le triptyque « Fondation - association - Centre social ». L'association *propose et réalise* alors que la Fondation *pilote et décide*. L'association a la responsabilité générale du Centre social mais elle n'en a pas la fonction d'employeur qui est assurée par la Fondation. Cette orientation a été officialisée et formalisée en 1997 par un mandat de gestion accordé par l'association à la Fondation, lui conférant la gestion financière et la gestion des personnels. Le personnel est comptabilisé dans l'effectif global de la Fondation et bénéficie des mêmes avantages et prestations. Les embauches se font conjointement par la Fondation et la directrice du Centre social, mais c'est la Fondation qui prend la décision finale de recrutement. De même, l'association donne son avis en matière de sanction disciplinaire, mais c'est la Fondation, et notamment son directeur général, qui prononce la sanction. La Fondation s'est engagée par ailleurs à couvrir tous les déficits du Centre social dès sa création. Elle lui apporte son soutien en matière de comptabilité, de gestion du personnel, de maintenance informatique, de travaux d'entretien courant. L'ensemble des prestations ainsi fournies sont comptabilisées en charges dans le budget du Centre.

1.1.4) Regard sur le triptyque

Cette situation atypique présente l'avantage de la sécurité pour le Centre social. En effet, la Fondation, de par sa solidité, sa dimension, sa réputation et ses engagements vis à vis du Centre social, représente une garantie en cas de difficulté. De plus, la présence de deux interlocuteurs - Fondation et association - peut être source de richesse et de diversité pour le Centre social lorsqu'il souhaite recueillir plusieurs avis sur un projet. La situation actuelle représente un atout pour les

personnels qui bénéficient des avantages offerts à tous les personnels de la Fondation: comité d'entreprise, cantine, carte orange...

Toutefois, le rôle de l'association mérite d'être clarifié. Ainsi, selon le mandat de gestion, l'association a la responsabilité générale du Centre social mais elle n'est pas employeur. Un tel fonctionnement est, par ailleurs, source de lourdeur administrative et ne favorise pas l'autonomie du Centre social vis-à-vis de la Fondation.

1.2) Une implantation dans le contexte particulier du 20^{ème} arrondissement de Paris

1.2.1) Un quartier composé de cinq îlots

Le 20^{ème} est un arrondissement périphérique à l'est de la capitale. Le Centre social se situe au sud de l'arrondissement, dans le quartier Charonne, du nom de l'ancien village de Charonne, rattaché à Paris au siècle dernier. L'économie maraîchère de la fin du 19^{ème} fut suivie du développement d'ateliers artisanaux donnant au quartier son caractère populaire qui subsiste, malgré les profondes transformations immobilières des dernières années. L'activité commerçante se caractérise par la fermeture régulière de commerces dits "traditionnels », remplacés par de nombreuses boutiques de type bazar et solderie. Les différences urbanistiques composant ce quartier ont conduit à le diviser en cinq.

A l'ouest, le quartier de la Réunion comprend une zone d'aménagement concerté (ZAC) et fait l'objet de grandes opérations immobilières. C'est un quartier difficile à connaître du fait de l'évolution constante de sa population. Il se caractérise par la présence d'un habitat, vétuste et souvent insalubre, accueillant des populations étrangères. Son tissu social est fragile.

A l'ouest, le quartier Plaine compte la plus forte proportion de personnes âgées du 20^{ème} et la moins forte proportion des jeunes de moins de 20 ans, beaucoup de cadres supérieurs, peu d'étrangers. Aucune opération d'urbanisme n'a eu lieu. Le taux d'emploi est le plus élevé de l'arrondissement. Le Centre s'adresse peu à ce quartier.

Au sud, la ZAC Gare de Charonne, dite de la Tour du Pin comporte des logements sociaux récents destinés à de grandes familles. Elle se trouve enclavée et manque de structures de loisirs, de rencontres et d'associations. Les jeunes sont souvent livrés à eux-mêmes. Beaucoup d'entre eux fréquentent le Centre.

Au nord, le quartier Saint-Blaise est constitué de bâti récent : grand ensemble labyrinthique de logements HLM accueillant beaucoup de jeunes adultes sans emploi. Ce quartier est le plus dense de Paris, les appartements étant conçus pour les grandes familles. Le malaise social est fort, notamment chez les jeunes. Le Centre social s'adresse de plus en plus à cette population.

A l'est, le secteur des Habitats à Bon Marché est relativement homogène ; les familles habitent

là depuis longtemps et souffrent d'importantes difficultés socioéconomiques.

1.2.2) Une population atypique au sein de la capitale

Le 20^{ème} arrondissement a toujours gardé son image d'arrondissement « populaire » et se distingue ainsi du reste de la capitale. Tous les chiffres⁴ relatifs à la croissance de la population, la densité, la part des moins de 20 ans, le nombre d'étrangers, d'employés et d'ouvriers, de chômeurs, sont supérieurs à ceux de Paris. A l'inverse, les cadres supérieurs et les plus de 60 ans sont moins nombreux. Le nombre de personnes isolées est croissant. La taille des familles étrangères est importante. La taille moyenne des ménages est de 2,08 personnes par foyer. Le quartier Charonne compte plus de 64 500 habitants.

1.3) Des publics « traditionnels » et des bénéficiaires du RMI se côtoient

Il convient de distinguer deux types de publics accueillis au Centre social : outre le public « traditionnel » des centres sociaux, constitué essentiellement de familles avec enfants, la structure accueille, depuis 1995, des personnes bénéficiaires du RMI.

Le public RMI présente les spécificités suivantes :

- ◆ c'est un public captif : il ne fait pas la démarche volontaire de venir au Centre social mais il est contraint de s'y rendre sous peine de perdre le bénéfice de l'allocation,
- ◆ il habite dans trois arrondissements différents,
- ◆ il est composé en majorité d'hommes de plus de 50 ans, vivant seuls, ne présentant pas les caractéristiques du public habituel des centres sociaux dont la mission première est de s'adresser aux familles.

Compte tenu des caractéristiques propres à chaque type de public, je fais le choix de présenter ces deux types de publics de façon distincte.

1.3.1) Un public traditionnel d'enfants, de jeunes et de familles

Quelques données statistiques⁵

La principale caractéristique des publics réside dans l'origine ethnique des familles. En 1998, le Centre recense 29 nationalités différentes, 7% seulement des familles sont d'origine française. Le Maghreb et l'Afrique Noire sont fortement représentés mais on constate, depuis quelques années, l'arrivée de familles réfugiées politiques du Pakistan et du Sri Lanka. Les familles d'employés,

⁴ Source : Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) 1990.

⁵ Source : rapport d'activité 1998 du Centre social.

d'ouvriers et de chômeurs sont majoritaires. Beaucoup de familles ont des ressources limitées, voire, aléatoires. Les familles éclatées ne représentent que 12% des familles accueillies ; cette proportion est nettement inférieure à la moyenne nationale, ceci étant certainement dû à la culture de ces familles qui sont, en majorité, d'origine africaine. Les familles de 3 enfants et plus représentent 55% du total des familles. 80% des usagers ont moins de 25 ans. 85% sont issus du quartier.

En résumé, la population du Centre social est d'origine étrangère, de condition modeste, voire, difficile, jeune, domiciliée dans le quartier et provient de familles nombreuses.

Le nombre d'usagers et de familles a considérablement augmenté depuis plusieurs années : 535 usagers (soit une hausse de 296% par rapport à 1994) ont fréquenté le Centre, ce qui correspond à 349 familles. Cette évolution s'explique par le succès de l'activité « Espace CV » et de l'atelier « Vie quotidienne et alphabétisation ».

Des jeunes en difficulté

Les animateurs du secteur enfance - jeunesse, présents régulièrement dans la rue, ont repéré certains phénomènes s'aggravant d'année en année : jeunes en difficulté scolaire, présence de bandes en possession de drogue, conflits de génération liés aux difficultés de communication entre voisins, enfants et parents. On note, par ailleurs, une insuffisance de structures destinées aux jeunes dans le quartier. A ceci, s'ajoutent une méconnaissance des structures existantes et des difficultés de s'y intégrer de façon régulière. Depuis 1997, le Centre social est fréquenté par des jeunes appartenant à des bandes rivales, ceci donnant lieu à des phénomènes de lutte de territoire. Curieusement, ces bandes savent respecter les règles de discipline au sein du Centre social. Ces jeunes refusent toutefois de « cohabiter » au sein d'activités communes et demeurent chacun sur leur territoire. La tranche d'âge des 8/13 ans entre en concurrence directe et conflictuelle avec les plus âgés, ou se laisse dominer par eux. Les jeunes sont de plus en plus agités et le taux de délinquance a tendance à augmenter et à toucher les plus jeunes.

Une implication limitée

Le Centre assiste, depuis plusieurs années, à un renouvellement important des usagers et des familles (70% de familles nouvelles en 1998) concernant surtout les jeunes. Le centre de loisirs sans hébergement, activité particulièrement concernée par ce phénomène, est utilisé par les parents, plus comme une solution de garde de leurs enfants que comme un lieu éducatif.

Sur un plan plus général, constat est fait que les familles reçues s'impliquent peu dans la vie du Centre social. Il est tentant d'affirmer que cette tendance n'est que le reflet d'un phénomène plus général de société. Le problème de la participation des habitants sera largement développé au chapitre 2 du présent document. Il est toutefois permis de penser que la fragilité financière des usagers combinée à l'histoire et à la culture du Centre social expliquent en partie cette situation.

Peu de brassage

Le Centre social répond aux exigences de la CNAF dans la mesure où son action est « particulièrement orientée vers les moins favorisés, socialement ou culturellement ». Cependant, compte tenu des statuts de l'association, il a très largement développé son action auprès des publics les moins favorisés, au risque de se transformer en service social et d'accueillir, à terme, un public nécessitant une prise en charge que ne peut offrir un centre social. Contrairement à d'autres structures de même statut, le Centre s'inscrit davantage dans la prise en charge sociale que dans l'animation de quartier.

Cette situation ne favorise pas le brassage des populations. Peu de personnes âgées viennent, de moins en moins de familles sans difficulté fréquentent le Centre. L'origine étrangère des publics est en proportion plus forte que celle du quartier où il est implanté. Là encore, le brassage social est faible ; il est réel entre les diverses communautés d'origine étrangère mais peu existant entre les communautés étrangères et la communauté française.

En interne, les activités proposées par le Centre social sont assez cloisonnées. Les publics traditionnels et les bénéficiaires du RMI échangent très peu, voire, pas du tout. Les publics d'une activité échangent peu avec ceux d'une autre. Prenons, par exemple, l'alphabétisation des femmes étrangères : elles participent avec enthousiasme à leur rendez-vous hebdomadaire au Centre social. Cependant, une fois le *cours* terminé, chacune rentre chez elle, ce qui réduit le cours d'alphabétisation à un simple apprentissage de la langue française. Or, ces mêmes femmes, dès qu'elles acquièrent une maîtrise minimum de la langue française, éprouvent et manifestent clairement le besoin d'évoluer. Elles souhaitent développer des liens autres que ceux issus de l'apprentissage classique de la langue : comment lire le carnet de notes des enfants, comment rédiger une lettre simple...

Dévalorisation de soi

Compte tenu notamment de leurs difficultés matérielles et financières, les familles accueillies se présentent principalement d'après leurs problèmes et non d'après leurs capacités. Ces personnes ont intégré un sentiment d'infériorité et se situent comme des personnes qui ne savent rien : « Moi, je ne sais rien, je ne suis capable de rien ».

Le Centre accueille un public riche par sa diversité culturelle. Cette richesse n'est pas pleinement exprimée ni valorisée, faute de moyens mis à sa disposition pour le faire et, peut-être aussi tout simplement, faute d'une prise de conscience réelle de cette richesse par le public lui-même.

1.3.2) Un public non « traditionnel » : des bénéficiaires du RMI

Le Centre social est conventionné par le Département de Paris pour la prise en charge globale de 170 bénéficiaires du RMI habitant les 18, 19 et 20^{èmes} arrondissements.

La prise en charge vise à :

- ◆ accompagner régulièrement les allocataires dans leurs démarches d'insertion sociale et professionnelle et d'accès aux soins,
- ◆ les aider à élaborer leur contrat d'insertion ; celui-ci conditionne la poursuite du versement de l'allocation.

Des difficultés qui n'incitent pas à participer à la vie du Centre social

Ce public a en majorité plus de 50 ans, il est à 59% masculin et à 53% de nationalité étrangère.

Un des principaux problèmes rencontrés est l'insuffisance de ressources qui empêche de payer un loyer, les factures d'électricité, de téléphone... Par ailleurs, l'obtention d'un emploi conditionne l'obtention d'un logement. La signature d'un contrat d'insertion est difficilement envisageable pour beaucoup ; subvenir à ses besoins est le seul souci quotidien. Il devient alors très difficile de se projeter dans l'avenir et encore moins dans un processus d'insertion. Certains organismes employeurs refusent d'accueillir des personnes analphabètes sur des postes de contrats emploi solidarité (CES).

Ce public est peu autonome dans sa recherche d'emploi. Il n'utilise pas les techniques classiques de recherche d'emploi : réponses aux annonces, candidatures spontanées, exploitation du réseau relationnel... Ceci s'explique par le manque de confiance en soi et la perte de motivation.

Plus de la moitié des personnes reçues présentent des problèmes de santé et d'accès aux soins. Jusqu'à la mise en place récente de la couverture maladie universelle (CMU), elles hésitaient à recourir aux soins dentaires et ophtalmologiques, faute de remboursements suffisants.

Le public RMI est contraint de répondre aux convocations des conseillères en insertion sous peine de ne plus toucher l'allocation. De plus, ses difficultés et préoccupations sont telles qu'il n'envisage pas de participer à des activités du Centre autres que celles dont il bénéficie au titre de l'accompagnement RMI. Il n'existe pas de passerelle entre la mission spécifique auprès des bénéficiaires du RMI et les diverses activités du Centre social. Elle permettrait pourtant un meilleur brassage interne et proposerait une ouverture à ces publics confrontés à des difficultés d'insertion sociale et, pour beaucoup, à un isolement total. On constate, toutefois, que le public bénéficiaire du RMI du 20^{ème} arrondissement se rapproche progressivement des publics familiaux avec enfants. Il correspond, de ce fait, davantage au public « Centre social ». Certaines personnes commencent même à avoir recours aux activités du Centre social, pour elles et leur famille.

Presque 40% des personnes accueillies maîtrisent peu ou pas du tout le Français, ce qui renforce leurs difficultés d'insertion sociale et professionnelle. Ces personnes ne remplissent pas toujours les critères d'accès à certaines formations (âge, niveau...). Plus du quart n'a aucune formation. Ils sont 25% à avoir une formation équivalente ou supérieure au baccalauréat.

1.4) Une réglementation qui place l'habitant au cœur des centres sociaux

1.4.1) La Fondation et l'association

D'après une étude menée par Edith Archambault⁶, les fondations sont la composante la plus ancienne du secteur sans but lucratif français, leur statut légal datant du droit romain. Ce statut disparaît sous la Révolution de 1789 puisqu'elles sont supprimées et leurs biens sont vendus. Elles réapparaissent à la fin du XIX^{ème} siècle, mais il faut attendre 1987 pour que leur statut soit clairement défini. Avant cette date, l'autorité publique avait pour tradition d'accorder aux fondations une reconnaissance administrative, une « reconnaissance d'utilité publique », sans aucune base juridique.

Deux lois récentes régissent les fondations. La loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat donne, pour la première fois, une définition juridique précise de la fondation. La fondation est « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général à but non lucratif ». La différence entre association et fondation devient donc claire : l'association est un groupement de personnes, la fondation est un regroupement de biens, d'immeubles, d'argent. La loi du 4 juillet 1990 autorise les sociétés à créer une forme spécifique de fondation, la fondation d'entreprise, pour financer leurs activités de mécénat. Ces lois sont beaucoup plus contraignantes que la loi de 1901 : les conditions de création sont très strictes car le titre de fondation est protégé par la loi.

L'association « Les amis de la Croix Saint-Simon », dont relève le Centre social, est régie par la loi du 1^{er} juillet 1901.

1.4.2) Le Centre social

Bien qu'intervenant dans le champ social, les centres sociaux ne relèvent pas de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. En outre, ils ne sont régis par aucun texte législatif ou réglementaire. Leur existence s'appuie sur des circulaires CNAF et du ministère de l'emploi et de la solidarité.

Des missions définies et qui évoluent progressivement dans le temps

En 1952, l'Etat définit les centres sociaux : « On entend par centre social une organisation qui, avec la collaboration des usagers, s'efforce de résoudre les problèmes propres à la population d'un quartier ou d'un secteur géographique, en mettant à sa libre disposition dans un local approprié un ensemble de services et de réalisations collectives de caractère éducatif, social ou sanitaire, animé par une assistante sociale responsable de la marche générale du centre, qui doit y assurer des permanences

⁶ Edith Archambault, *Le secteur sans but lucratif : associations et Fondations en France*, Paris, Syros, 1996.

régulières et, si possible, y résider. » Plusieurs notions sont encore très présentes aujourd'hui : voisinage, collaboration des usagers, services à caractère éducatif, social ou sanitaire, animation par un personnel qualifié.

Le contexte de profondes mutations sociales des années 50-60 est propice à l'essor des centres sociaux : exode rural, urbanisation intensive, développement des grands ensembles. Les CAF se mobilisent, dès cette période, au côté des centres sociaux pour soutenir ces lieux d'animation locale destinés à l'ensemble de la population et notamment des familles.

Une circulaire CNAF du 2 mars 1981 donne une nouvelle définition du centre social : « C'est un équipement où doit s'effectuer en priorité un travail social familial, se coordonner des activités médico-sociales et socio-éducatives, en vue de mettre à la disposition des familles, les moyens de remplir leur rôle. Cette action globale, si elle s'adresse à toute la population, doit être particulièrement orientée vers les moins favorisés, socialement ou culturellement. » Cette circulaire structure les missions des centres sociaux autour d'une fonction de coordination et d'animation.

Aujourd'hui, plus de 1700⁷ centres sociaux sont agréés par les CAF.

Des missions s'appuyant sur une fonction d'animation globale et de coordination

La circulaire CNAF du 31 décembre 1984 leur assigne quatre grands types de missions.

Un équipement de quartier à vocation sociale globale : le centre social s'adresse à l'ensemble de la population de sa zone géographique d'influence avec une attention particulière pour les familles et les personnes en difficulté.

Un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle : le centre social offre aux familles un lieu d'accueil, de rencontre et d'information et des activités destinées à faciliter leur vie quotidienne, à les soutenir dans leur rôle parental et à leur permettre de mieux maîtriser leurs conditions de vie économique et sociale. Il doit favoriser les rencontres, les échanges et les actions de solidarité permettant de renforcer les liens entre générations. Les actions en faveur des jeunes doivent être développées et adaptées.

Un lieu d'animation de la vie sociale : le centre social doit susciter la participation des usagers et des habitants à la vie du centre social. Il doit promouvoir la vie associative et être un lieu d'accueil des associations.

Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices : le centre social initie une action sociale concertée et négociée avec les différents acteurs locaux. Il a pour vocation de contribuer au partenariat local et de susciter son développement.

⁷ Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'action sociale, *Quels centres sociaux demain ?*, Paris, 2000.

La circulaire CNAF du 31 octobre 1995 réaffirme ces quatre grandes missions et confirme que l'animation globale est une fonction transversale de soutien à l'animation de la vie locale et au développement social. Ainsi, les centres sociaux ne doivent pas être de simples « distributeurs d'activités » mais des acteurs de développement social local.

Procédure d'agrément et projet social

L'exercice des quatre missions coordonnées et animées par un personnel qualifié, habilite le centre social à bénéficier de la prestation de service : « fonction animation globale et coordination » délivrée par la CNAF. Chaque centre social est tenu d'élaborer un projet pluriannuel, avec le concours des professionnels et des usagers. Il doit, en référence aux orientations arrêtées par la CNAF, expliciter clairement ses objectifs, ses missions ainsi que ses modalités d'intervention et d'évaluation. Le projet actuel du Centre social Croix Saint-Simon sera présenté au chapitre 3 du présent écrit.

1.5) Les activités du Centre social Croix Saint-Simon

Plusieurs structures relèvent de l'association « Les amis de la Croix Saint-Simon » :

- ◆ le Centre social,
- ◆ le centre de loisirs sans hébergement (CLSH) organisé dans les locaux du Centre,
- ◆ deux équipes de développement local⁸ : l'une située à Belleville (20^{ème} arrondissement) et l'autre à La Fontaine au Roi (11^{ème} arrondissement). la Ville de Paris et la Préfecture ont confié à l'association une mission de développement social urbain. Elle a pour but l'amélioration du service rendu à l'habitant par tous les intervenants du quartier : Ville, Département, Région, Etat ainsi que les autres organismes institutionnels et associatifs.

Dans un souci de centrer mon étude sur les missions du Centre social, je ne développerai pas les activités relatives aux équipes de développement local. Le Centre social a pour but d'offrir aux familles du quartier, des activités contribuant à leur insertion sociale et au développement de la vie sociale et culturelle du quartier. Sur la base des missions définies par la CNAF, on distingue plusieurs thèmes d'intervention : les enfants et les adolescents, les familles et adultes, les bénéficiaires du RMI.

⁸ Les équipes de développement local sont venues remplacer les MOUS : maîtrises d'œuvre urbaine et sociale créées en application d'une circulaire du ministère du logement du 2 août 1995.

1.5.1) En direction des jeunes : des activités relevant de la prévention

Animations parascolaires

Le Centre social reçoit une quarantaine d'enfants fréquentant les écoles du quartier dans le cadre d'actions éducatives périscolaires (AEPS). Elles visent à agir avant que les difficultés scolaires ne se transforment en échec et à impliquer les familles dans la scolarité de leurs enfants. Les animateurs se détachent des supports scolaires. Ils aident l'enfant dans ses apprentissages grâce à des ateliers autour du jeu, d'activités d'expression, d'éveil scientifique et de travail manuel.

Le réseau solidarité école permet d'identifier et de mobiliser les potentiels d'aide à la scolarité pour apporter aux enfants un soutien efficace : lieux de travail dans le calme, documentation, personnes compétentes : bénévoles essentiellement. L'organisation dans le travail scolaire et l'aide aux devoirs représentent, actuellement, l'essentiel du contenu de l'accompagnement.

L'atelier « Au plaisir de lire » permet à l'enfant d'apprendre en se faisant plaisir et lui facilite l'accès au domaine de l'expression écrite et à l'univers du livre.

Le Centre social a mis en place un atelier d'anglais destiné aux collégiens du quartier en partenariat avec un club de prévention du quartier, le Club des Réglisses.

Sports - loisirs

Le centre de loisirs sans hébergement fonctionne pendant les vacances scolaires et le mercredi après-midi. Il est habilité par la Direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports (DRDJS) pour l'accueil de 50 jeunes. Il se présente sous forme d'ateliers divers et de sorties à thèmes. Plusieurs activités de loisirs éducatifs sont, par ailleurs, proposées en période scolaire : sport (danse, équitation, vélo...), arts plastiques... Le Centre social participe, avec la Ville de Paris, à la co-animation d'un terrain de sport à Saint-Blaise : l'objectif étant de prévenir la délinquance.

Information - prévention

Une permanence d'accueil de jeunes vise à lutter contre le désœuvrement et les informe sur tous les sujets qui peuvent les concerner : emploi, formation, enseignement, loisirs, vacances, vie quotidienne... Elle fonctionne en étroite relation avec « L'espace conseil CV », le point d'information jeunesse (PIJ) ainsi qu'avec les équipes de prévention du quartier.

Le Centre social a obtenu un conventionnement de la DRDJS pour accueillir un PIJ. Il permet aux jeunes de disposer d'information et de documentation sur l'orientation professionnelle, la recherche de travail ou de stages en entreprise, l'élaboration de projets de vacances.

1.5.2) Des prestations offertes aux familles et aux adultes

Vie quotidienne et alphabétisation / lieu d'accueil parents - enfants

Ces activités ont pour objectif de contribuer à l'épanouissement de la mère et de l'enfant dans des activités distinctes. L'atelier « vie quotidienne et alphabétisation » est destiné aux mères de famille étrangères rencontrant des difficultés d'intégration du fait de leur méconnaissance du Français. Il s'agit de leur donner les moyens d'être autonomes pour leur assurer une meilleure insertion socioprofessionnelle : acquisition des bases en Français, de repères dans la vie quotidienne et dans les démarches administratives. Le « lieu d'accueil parents - enfants » offre à l'enfant des activités de jeux et de loisirs et favorise sa socialisation en vue d'un projet d'insertion professionnelle de la mère. La surveillance et les soins aux enfants sont assurés, à tour de rôle, par les mères elles-mêmes avec le soutien d'une auxiliaire de puériculture.

Espace conseil curriculum vitae (CV) et lettre de candidature

Cette activité contribue à l'insertion professionnelle des usagers du Centre social. Elle consiste à aider à l'élaboration d'un CV et d'une lettre de candidature ; une autre façon de penser et de mener sa recherche d'emploi est proposée, l'objectif étant de « décrocher » un entretien d'embauche.

Actions de partenariat et d'échanges

Dans le but de développer la vie sociale et de favoriser les échanges, le Centre social organise et anime des réunions à thèmes sur le surendettement, le fonctionnement de la sécurité sociale... La plupart des rencontres sont préparées et animées avec des partenaires comme la CAF, la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM).

Le Centre social prête ses locaux pour des permanences sociales (assurées par une assistante sociale du Département) et juridiques (assurées par une association du quartier). Par ailleurs, des réunions et assemblées générales d'associations du quartier ont lieu dans les locaux du Centre qui les met gracieusement à disposition.

1.5.3) Une action particulière auprès des bénéficiaires du RMI

La prise en charge se déroule en plusieurs étapes. Le public est tout d'abord invité à une réunion collective au cours de laquelle les conseillères en insertion présentent la structure, le dispositif RMI et les modalités de l'accompagnement. Dans un second temps, des rencontres individuelles sont organisées afin d'élaborer les étapes d'insertion. Une rencontre par mois en moyenne est prévue pour chaque allocataire afin de l'aider à mettre en place ses projets. Des réunions à thème sont proposées une fois par mois pour informer les publics de leurs droits et tenter de créer du lien social. En 1998, sur les 183 allocataires suivis par le Centre social, 44 (soit 24%) ont retrouvé une activité

professionnelle. Le Centre social organise, avec la CPAM, des bilans de santé gratuits avec mise en réseau de médecins spécialistes.

1.5.4) Les quatre grandes missions préconisées par la CNAF sont-elles assurées ?

Le Centre social Croix Saint-Simon s'adresse à la population de son quartier avec une attention particulière pour les familles, les personnes en difficulté et les personnes d'origine étrangère. Il répond donc à sa mission « d'équipement de quartier à vocation sociale globale ». Il mène des actions en faveur des jeunes et des familles. Il répond donc à sa « vocation familiale ». Toutefois, les activités existantes ne sont pas très propices aux liens entre générations, la dimension « pluri-générationnelle » est donc peu développée. Le Centre social est un lieu d'accueil des associations mais il ne suscite pas la participation des usagers et des habitants. Il n'est donc que partiellement un « lieu d'animation de la vie sociale ». Il s'est engagé depuis plusieurs années dans un partenariat qu'il doit consolider pour devenir bientôt un « lieu d'interventions sociales concertées et novatrices ».

1.6) Les moyens mis en œuvre pour assurer les missions dévolues

1.6.1) Le triptyque « Personnels - bénévoles - administrateurs »

Une équipe de personnels qualifiée et diversifiée

Les personnels sont régis par la convention collective du 31 octobre 1951. Au 30 juin 2000, l'équipe se compose de 11,50 postes équivalent temps plein (ETP), correspondant à 15 personnes (dont 11 travaillant à temps plein et 4 effectuant quelques heures par semaine) :

- ◆ 4 relèvent du secteur administratif : la directrice, un rédacteur qui joue le rôle d'adjoint administratif de la direction, 2 hôtesse-secrétaires,
- ◆ 2 assurent le suivi des bénéficiaires du RMI,
- ◆ 6 assurent l'animation ; parmi elles, une auxiliaire de puériculture, et 4 n'effectuant que quelques heures par semaine,
- ◆ 3 appelés du contingent effectuent un « service volontaire ville » et ont en charge les tâches de documentation, communication, statistiques, gestion des bénévoles, élaboration technique du projet social, animation des ateliers « vie quotidienne » et « animations parascolaires ».

Les personnels d'animation sont tous titulaires d'un diplôme d'animation. S'agissant des conseillères en insertion qui assurent le suivi des bénéficiaires du RMI, l'une est titulaire d'un diplôme universitaire de technologie (DUT) d'acteur de développement social, l'autre est conseillère en économie sociale et familiale. La qualification des personnels est conforme aux exigences posées par la CNAF pour la délivrance de l'agrément.

L'importance et le rôle essentiel des bénévoles

On estime à environ 3 heures par semaine l'activité moyenne d'un bénévole ; les 50 bénévoles qui interviennent régulièrement au Centre social correspondent donc à environ 4 ETP, ce qui montre l'importance de leur rôle. Ils sont majoritairement issus du 20^{ème} arrondissement ; ce sont essentiellement des femmes et des jeunes. Priorité est donnée aux personnes domiciliées dans le quartier afin d'en développer la vie sociale et culturelle. Le Centre social a le souci d'assurer un suivi permanent des bénévoles pour permettre le bon fonctionnement et la continuité de ses activités. Un entretien d'accueil permet de présenter le Centre, ses missions et de s'assurer que la personne est en accord avec le projet social. Une période d'essai est suivie d'une évaluation et d'une estimation des besoins de formation (méthodes d'apprentissage, interculturalité, illettrisme...). Un lien étroit est assuré entre le responsable salarié de l'activité et le référent bénévole. Des réunions d'équipes ont régulièrement lieu. Une fête annuelle, dite « Fête des bénévoles », donne l'occasion aux bénévoles et aux salariés de se retrouver pour échanger. Elle permet aussi de renforcer l'esprit d'équipe et de favoriser les passerelles entre les différentes activités.

Réflexion sur le bénévolat au Centre social : L'absentéisme est le problème majeur chez les bénévoles du Centre social. Il nécessite des adaptations constantes et amène des perturbations dans le déroulement des programmes. Par ailleurs, le départ soudain de certaines personnes (reprise d'activité, d'études, volonté personnelle...) provoque aussi des flottements dans l'organisation des activités. De plus, les taux de rotation importants constatés ces dernières années (84% en 1998) ont rendu nécessaires certaines mesures destinées à *fidéliser* le bénévolat : meilleur suivi, formation, part de plus en plus importante des retraités plus stables et disponibles, moments de rencontre et de fête. Depuis plusieurs années, les bénévoles expriment de plus en plus le besoin d'être davantage associés à la vie du Centre et aux décisions qui les concernent. C'est pourquoi, la direction a décidé de les intégrer dans la réflexion et l'élaboration du projet social lancées au premier semestre 2000.

Des administrateurs issus de la Fondation « Croix Saint-Simon »

L'article 6 des statuts de l'association « Les amis de la Croix Saint-Simon » stipule que « L'association est composée de :

- ◆ membres actifs : sont considérés comme tels, ceux qui ont été agréés par le conseil d'administration et sont à jour de leur cotisation annuelle. Ils ont le droit de prendre part aux votes lors des assemblées générales ;
- ◆ membres adhérents : sont considérés comme tels ceux qui ont acquitté leur cotisation annuelle. Ils ne participent pas aux assemblées générales et ne peuvent pas prendre part aux votes ».

L'article 8 prévoit que « pour être membre adhérent, il faut remplir un bulletin d'adhésion et verser la cotisation annuelle. Pour être membre actif de l'association, il faut être agréé par le conseil

d'administration. En cas de refus, le conseil d'administration n'a pas à faire connaître ses raisons. »

L'article 11 précise que le conseil d'administration comprend, outre les neuf membres maximum élus en assemblée générale, trois membres de droit à titre permanent nommés par le conseil d'administration de la Fondation.

En résumé, les membres adhérents sont les publics participant aux diverses activités proposées par le Centre social, les membres actifs sont cooptés par les autres membres actifs.

Actuellement, la présidente du Conseil d'administration est une retraitée qui était responsable du secteur de protection maternelle et infantile (PMI) de la Fondation. La vice-présidente est aussi retraitée ; son mari est au conseil d'administration de la Fondation. Le secrétaire est le président directeur général de la Fondation. La trésorière est la directrice adjointe de la Fondation. Une autre personne est salariée du centre de gérontologie de la Fondation. Deux autres membres sont aussi bénévoles au Centre social.

Ceci permet de mettre en évidence le poids et le rôle de la Fondation au sein de l'association et du Centre social. En fait, ayant confié à la Fondation la gestion des personnels et des finances, la seule mission de l'association est de définir les grandes orientations politiques du Centre social. Les membres du bureau ayant tous, d'une façon ou d'une autre, un lien très étroit avec la Fondation, ces orientations politiques sont, en réalité, celles de la Fondation.

1.6.2) Les moyens financiers : une mosaïque de financeurs pour une mosaïque de projets

Des dépenses et des recettes qui s'équilibrent grâce à l'aide de la Fondation

L'analyse du tableau présenté en annexe 1 permet de constater que les financements du Conseil Général (DASES : Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé) représentent plus de la moitié de l'ensemble des ressources du Centre social. La majeure partie sont des crédits d'insertion RMI. En cas de déséquilibre, la Fondation intervient conformément à ce qui a été prévu par le mandat de gestion. Le montant maximum du déficit autorisé n'a pas été fixé précisément, il est proche en moyenne de 10% de l'ensemble des dépenses prévues. Par ailleurs, toutes les prestations servies par la Fondation sont facturées au Centre social : comptabilité, maintenance informatique et travaux d'entretien courant, fiches de paye, loyers et charges locatives.

Des financements tout aussi précaires que multiples

Contrairement à beaucoup d'établissements sociaux et médico-sociaux, les centres sociaux ne bénéficient pas d'une enveloppe financière reconduite chaque année dont il faut négocier un taux annuel d'évolution. Ils sont soumis à des financements multiples et souvent précaires. Une première explication réside dans l'absence de textes régissant les centres sociaux. Nous verrons pourtant au chapitre 3 que « l'estampille loi de 75 » n'est pas garante de financements assurés et pérennes. Une seconde explication tient aux missions des centres sociaux telles que définies par la CNAF qui

privilégie les « démarches projets ». Ceci nécessite que soient réajustés en permanence les moyens nécessaires à la réalisation des projets, d'où l'absence de crédits stables et reconductibles.

La diversité des actions et des champs d'intervention du Centre social implique une grande diversité de financeurs, voire, de types de financements pour un même financeur. Ainsi, par exemple, l'Etat finance à plusieurs titres et au travers de plusieurs administrations : poste FONJEP⁹ : DRDJS ; emploi jeune : Direction du travail ; politique de la Ville : Préfecture. La DASES, la CNAF et la CAF interviennent également sur plusieurs lignes budgétaires. Si l'on met à part le financement particulier du RMI, le seul intérêt de cette situation est que la défaillance d'un financeur peut, certes, compromettre la poursuite ou la mise en œuvre d'un projet, mais ne met pas en péril l'équilibre global de la structure.

Cependant, ce type de financement nécessite beaucoup de temps, d'énergie, de réflexion, pour la constitution de dossiers de demande de financement. La présentation, les imprimés, la logique, les attentes sont différents selon le type de dossier, de projet et de financeur. A titre d'exemple pour 1999, 23 dossiers de demandes de financement ont été montés par la directrice.

Par ailleurs, de nombreux financements ne sont pas pérennes. Outre le sentiment de précarité et d'instabilité que cette situation génère, il faut, chaque année, « refaire ses preuves » ou tout simplement se faire connaître auprès de financeurs potentiels. Je me demande si le coût de la constitution d'un dossier, en terme de temps passé et d'énergie consacrée, n'est pas parfois supérieur au montant de la subvention sollicitée.

A l'instar de toute structure du même type confrontée à ce mode de financement instable, le Centre a parfois tendance à solliciter des financements « opportunistes » : emplois - jeunes, politique de la ville... et s'engouffre dans certains dispositifs porteurs de financements sans toujours développer une réflexion de fond quant aux objectifs visés par la démarche.

Toutes ces difficultés obligent la directrice à s'interroger régulièrement sur le sens des missions du Centre social : « Pourquoi sommes-nous là ? Quel sens donnons-nous à notre action ? Vaut-on à l'essentiel ? Notre action répond-elle aux besoins des familles ? La recherche permanente de moyens ne risque-t-elle pas d'occulter ce pourquoi nous sommes là et de devenir, si nous n'y prenons pas garde, l'objectif principal du Centre ? » Une réflexion de Jean-Marie Miramon illustre bien ce questionnement : « La bonne santé financière d'une organisation est nécessaire pour permettre au directeur de consacrer son énergie au développement du projet et à la stratégie, et non à la recherche perpétuelle de financements ou de nouveaux équilibres. Les incertitudes financières [...] focalisent l'attention, mobilisent les énergies disponibles, aggravent les tensions au sein des équipes, détournent la structure de son projet. »¹⁰

⁹ Fonds pour les jeunes et l'éducation populaire.

¹⁰ Jean-Marie Miramon, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, ENSP, 1996, p. 50.

1.6.3) Des moyens matériels fonctionnels et agréables

Le Centre social est installé dans des locaux complètement restaurés en 1998. Ils sont loués au Centre par la Fondation. Ils sont vastes (500 m²), clairs et gais, faciles d'entretien et propres du fait de leur caractère récent. Ils présentent l'avantage d'être chaleureux pour les usagers du Centre social. Ils sont fonctionnels et agréables à vivre pour les salariés et les bénévoles. Les salles d'accueil et d'animation sont plaisantes et bien dotées en matériel pédagogique et ludique. Les bureaux sont spacieux, tous équipés de mobilier moderne et fonctionnel et de matériel informatique performant relié à un réseau. Cependant, la signalisation du Centre au sein du quartier mérite d'être renforcée. La Fondation et l'hôpital font écran et occultent le Centre qui n'est pas clairement signalé en tant que tel dans le quartier.

1.6.4) Un partenariat à développer et à consolider

Des directives CNAF favorisant l'action partenariale

La circulaire CNAF du 31 décembre 1984 précise que « 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. Compte tenu de sa polyvalence, de son ouverture à l'ensemble des problèmes de vie quotidienne des populations de tous âges, de sa vocation sociale, de son secteur géographique d'influence, le centre social associe les collectivités locales, les institutions, les associations, les travailleurs sociaux, à des actions concertées. » L'action partenariale doit donc être au cœur du fonctionnement des centres sociaux.

Un partenariat qui se développe dans le temps par nécessité

Pendant très longtemps, et ce, jusqu'à ces dernières années, le Centre social semblait se suffire à lui-même et ne ressentait pas le besoin de fonctionner en lien avec les structures associatives et institutionnelles du quartier. Puis, au début des années 90, la municipalité du 20^{ème} arrondissement s'est mise à développer des équipements sociaux dans l'arrondissement ; elle s'est appuyée sur les associations implantées dans les quartiers. Le risque de disparaître ou de voir son image s'altérer a fait réagir le Centre social qui s'est, petit à petit, ouvert aux associations et institutions. Le partenariat s'est donc mis en place par nécessité, par réflexe de survie. Ainsi, le Centre social a été sollicité par l'Etat au titre d'une action de lutte contre le saturnisme ; en décembre 1997, le Centre social a été partie prenante dans le dispositif de fonds d'urgence sociale (FUS).

Un environnement politique plutôt favorable au Centre social

S'agissant du contexte politique de l'arrondissement, la Mairie du 20^{ème} est tenue par une municipalité socialiste. La Fondation Croix Saint-Simon n'affiche officiellement aucune couleur

politique ni religieuse. Toutefois, son histoire et sa culture donnent d'elle une image d'institution défendant des valeurs plutôt conservatrices et se rapprochant de l'obédience chrétienne. Cette « configuration » ne semble pas être un obstacle majeur au travail partenarial entre les deux institutions. Le Centre social est de plus en plus sollicité par la Mairie pour la mise en place de projets tels que la réhabilitation du terrain d'éducation physique de Saint Blaise. Le Centre social est reconnu comme un interlocuteur important, sérieux, compétent, dynamique. Il a fait ses preuves en matière d'élaboration et de mise en place de projets dans le quartier. Aux yeux des élus municipaux, le « label Fondation » est très certainement un gage de notoriété et de solidité.

Le partenariat stratégique plus développé que le partenariat technique

Le Centre social souffre d'un décalage entre le partenariat « politique », stratégique, situé en amont des dossiers et mené par la direction, et le partenariat plus technique, situé au niveau des activités du Centre et mené par les animateurs.

S'agissant du partenariat politique, celui-ci est effectif et reconnu tant en interne qu'en externe. La directrice est régulièrement sollicitée et sollicite régulièrement les partenaires potentiels en vue de monter des projets sur le quartier.

S'agissant du partenariat technique, en aval des projets négociés et montés avec d'autres structures, la démarche partenariale n'est pas encore entrée dans le mode de fonctionnement des salariés. Une première explication est tout simplement liée à l'histoire du Centre social qui s'est ouvert au monde extérieur depuis quelques années seulement. Une seconde explication tient au taux de rotation des animateurs salariés : le travail en partenariat est difficile à mettre en place car il nécessite de connaître le tissu associatif et institutionnel environnant.

Cette première partie de présentation du Centre social Croix Saint-Simon met en évidence un fonctionnement reposant sur trois triptyques qui le caractérisent, en définissent l'originalité et fondent son identité.

La Fondation, l'association, le Centre social : le Centre social se trouve entre l'association et la Fondation. L'association est proche de la Fondation mais a des pouvoirs limités. La Fondation est marquée par une réputation d'Institution riche et prestigieuse. Cette situation confère ainsi au Centre social une image de solidité et lui assure la couverture de ses déficits. Cette position, en apparence favorable pour le Centre social, l'oblige tout de même à maintenir un lien de dépendance étroit avec ses deux institutions fondatrices, fortement pétries de culture caritative.

Les jeunes, les adultes, les bénéficiaires du RMI : les populations accueillies ont pour point commun une fragilité financière et sociale. Celle-ci oblige le Centre social à élargir ses champs d'intervention alors qu'il n'est pas habilité ni compétent pour cela. Il est même permis de se demander si le Centre social ne s'éloigne pas de sa mission première en menant des actions auprès des bénéficiaires du RMI et s'il ne s'expose pas là à une opération d'« instrumentalisation » de la part des pouvoirs publics.

Le salarié, le bénévole, l'administrateur : il existe un fort cloisonnement entre salariés, bénévoles et administrateurs, malgré quelques tentatives de rapprochement : fête des bénévoles, participation de plusieurs administrateurs et bénévoles à l'élaboration du nouveau projet social, implication de certains administrateurs dans l'animation d'activités... Les forces de ces trois acteurs ne sont pas toujours convergentes. Les personnels ne manifestent pas d'hostilité à l'égard du changement mais ils pratiquent peu la « démarche projet ». Les bénévoles s'inscrivent dans une relation avec l'utilisateur sur le modèle : « J'offre, tu reçois » ; ils viennent au Centre pour donner de leur temps, de leur personne, de leur énergie, de leur générosité, de leur compétence. Quant au conseil d'administration, il a exclu l'habitant des décisions qui le concernent puisque celui-ci ne « peut participer aux assemblées générales et ne peut pas prendre part aux votes ».

Il manque paradoxalement un acteur essentiel dans ces trois triptyques : l'habitant. Je parle là de l'habitant, non pas en tant que bénéficiaire des prestations et animations proposées par le Centre social, mais en tant qu'acteur de la vie du Centre, des décisions et des choix qui le concernent. Sa place semble actuellement être réduite à une simple participation aux activités qui lui sont proposées.

Je propose d'aborder cette problématique dans le chapitre qui suit.

Chapitre II - En quoi un Réseau d'échanges de savoirs peut être une réponse pour susciter la participation des habitants

« Les meilleures idées ne demeurent bonnes que dans l'échange et le mouvement. »¹¹ Claire Héber-Suffrin

2.1) Une participation des publics limitée au Centre social

2.1.1) Habitant - Usager - Public ?

Afin d'être précise sur les termes à utiliser, je propose un rappel de définitions. Selon le Petit Robert, les notions d'habitant, d'usager et de public sont bien distinctes :

- ◆ habitant : se dit des êtres vivants qui habitent, peuplent un lieu.
- ◆ usager : qui a un droit réel d'usage, personne qui utilise un service public, le domaine public.
- ◆ public : les gens, la masse de population ; ensemble de personnes qui assistent effectivement à un spectacle, à une réunion, à une manifestation.

Les termes d'usager et de public, bien qu'utilisés couramment pour désigner les personnes fréquentant les centres sociaux, sont rarement associés à celui de participation. Ils ont une connotation passive : le public *assiste à*, l'usager *utilise*. De plus, la notion d'habitant est plus large. En effet, elle ne considère pas la personne comme un simple bénéficiaire d'une prestation proposée par le centre social, mais elle la situe plutôt dans le contexte plus large de son habitat et de son quartier. C'est donc le terme *habitant* qui sera le plus souvent utilisé.

2.1.2) Participation ou implication ?

Le terme *participation* est souvent utilisé de façon très large et recouvre, selon les interlocuteurs, des sens souvent différents. Ainsi, il convient de distinguer l'information, la consultation, la concertation et la participation.

L'information est un renseignement ou un événement qu'on porte à la connaissance d'une personne, d'un public. L'information peut être ascendante (des habitants vers les décideurs) ou descendante (des décideurs vers les habitants).

La consultation est l'acte par lequel le pouvoir, c'est-à-dire le décideur, recueille l'avis de personnes avant de prendre sa décision.

La concertation implique l'intervention de non-décideurs (habitants et/ou leurs représentants) au sein d'instances de travail tout au long de la constitution d'un dossier. Elle reconnaît aux habitants

¹¹ Claire Héber-Suffrin et Michel Serres, *Des savoirs en abondance*, Domont, Thierry Quinqueton éditeur, 1999, p. 17.

un « pouvoir d'expertise ». Toutefois, elle ne leur accorde qu'une légitimité limitée puisque c'est le pouvoir, c'est-à-dire l'autorité qui a lancé la concertation, qui valide ou invalide le travail issu de cette concertation.

La participation arrive après les trois étapes incontournables d'information, de consultation et de concertation. Elle implique un partage du pouvoir. Elle est rarement et difficilement réalisée. Il est difficile en effet, pour des institutionnels et des politiques, de partager ce pouvoir.

Compte tenu de la culture du Centre social, il me semble que le terme le plus approprié serait l'*implication*. L'implication fait plus référence à la notion d'engagement qui est le fait d'intervenir, d'être associé, de participer à la vie et à l'organisation d'une structure. Or, tous les écrits relatifs aux centres sociaux et les directives de la CNAF ne parlent jamais d'implication mais toujours de participation. Le terme de *participation* sera donc utilisé mais dans une acception proche de l'implication : participer c'est prendre part à quelque chose, se joindre, se mêler, collaborer, coopérer.

2.1.3) De l'usager à « l'habitant - citoyen »

« La participation des habitants est indissociable de la citoyenneté. Elle est à la fois le moyen, l'objectif et la finalité de la politique de la ville. »¹²

L'idée de participation induit celle de citoyenneté. Aussi, si on prend le terme de « citoyenneté » au sens juridique strict, bien des habitants qui fréquentent les centres sociaux sont exclus de la citoyenneté. En effet, dans le schéma traditionnel, le citoyen est citoyen parce qu'il est membre du peuple souverain mais sa citoyenneté ne s'exerce que dans ses rapports à l'Etat. Il est citoyen quand il est électeur, il est citoyen quand il est contribuable. Son civisme consiste à se conformer à ses devoirs de sujet de l'Etat. Or, peu de personnes venant habituellement au Centre social Croix Saint-Simon sont électrices et contribuables : beaucoup sont mineures, étrangères ou non imposables. Il convient donc, selon Robert Durand¹³, de parler de citoyenneté double. L'une est *formelle* et s'exerce dans le rapport à l'ordre étatique de la cité ; l'autre est *pratique*, elle s'exerce en contribuant collectivement mais librement et diversement à la construction de l'intérêt général, à la vitalité de la cité, à son efficacité.

Etre citoyen c'est donc se sentir en capacité d'agir et de peser efficacement sur les mécanismes de décision concernant son destin individuel et collectif, sans qu'il soit pour autant nécessaire de payer des impôts et de pouvoir voter.

La participation constitue un mode d'apprentissage et d'expression de la citoyenneté. L'habitant qui s'implique, qu'il soit citoyen *formel* ou non, peut être qualifié d'« habitant - citoyen ».

¹² Conseil interministériel à la ville (CIV) du 30 juin 1998.

¹³ Robert Durand, *Histoire des centres sociaux, du voisinage à la citoyenneté*, Paris, Syros, 1996, p. 208.

2.1.4) Une volonté nationale qui place la participation de l'habitant au cœur des priorités

Les directives de la CNAF

La circulaire CNAF du 31 décembre 1984 précise que « le centre social est un lieu qui doit favoriser et susciter la participation des usagers et des habitants ». La CNAF donne sa propre définition de la participation qui consiste en « une réelle participation à **l'animation**, à la **définition des besoins**, à la **prise de décision** plutôt qu'une participation à la gestion administrative qui risque de n'être que formelle. Cette participation peut donc prendre des formes diverses, mais elle doit être effective. » Ceci induit que la participation doit représenter une composante essentielle du rôle d'animation du centre social. Mais ceci suppose également que l'habitant doit participer à l'élaboration du projet social, à sa négociation, dans le cadre des instances du centre social : conseil d'administration, groupes de travail, comités d'animation. Une autre circulaire CNAF du 31 octobre 1995 réaffirme la nécessité de privilégier les démarches participatives non seulement des usagers du centre social mais beaucoup plus largement des habitants du quartier. La participation des habitants doit donc se situer au cœur du projet des centres sociaux qui constituent, ainsi, des lieux importants d'exercice au quotidien de la citoyenneté.

Les contrats de ville

Dans un cadre plus général, la participation des habitants est au centre des préoccupations des responsables politiques. Une lettre du premier ministre aux préfets, relative aux contrats de ville 2000-2006 du 31 décembre 1998, précise que « la participation qui est au cœur de la politique de la ville, doit franchir une nouvelle étape à l'occasion des prochains contrats de ville. Cette plus forte implication conditionne la réussite de ces contrats ». La lettre propose également d'organiser des démarches permettant aux habitants de se prononcer en amont des projets. Ceci passe par l'élaboration des priorités des programmes d'action portant sur le cadre de leur vie quotidienne. Il convient aussi de les associer à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des actions menées. Les initiatives visant à favoriser l'exercice de la citoyenneté, la prise de parole et l'expression collective des habitants « seront fortement soutenues ».

2.1.5) Pourquoi la participation est-elle si faible aujourd'hui au Centre social ?

Les publics du Centre social Croix Saint-Simon participent peu à la vie et aux décisions du Centre. Les bénéficiaires du RMI fréquentent le Centre par obligation et s'impliquent peu, ou pas du tout, dans les activités destinées aux publics « traditionnels ». Certes, la société individualiste actuelle favorise ce type de comportement. Je pense cependant que d'autres raisons expliquent cette situation.

Des raisons culturelles et historiques

Comme je l'ai écrit au chapitre premier, l'histoire de la Fondation, et notamment les raisons humanitaires et sociales qui ont présidé à sa création, expliquent très certainement que le Centre social se situe dans l'aide aux personnes en difficulté plus que dans l'animation de quartier. Il prend ainsi le risque de devenir un simple « distributeur d'activités à consommer ». Cette logique caritative, même si elle est louable quant à ses objectifs, ne favorise pas l'animation et la suscitation d'émergence de projets initiés et portés par les habitants. Les statuts de l'association excluent les habitants des assemblées générales et des votes. A quoi bon leur demander de participer au delà des activités proposées, si aucune place ni aucune responsabilité ne leur sont accordées dans cet « au delà » ?

L'élaboration récente du projet social a rassemblé salariés, bénévoles et administrateurs, mais les habitants n'ont pas été conviés à la réflexion (à l'exception des femmes de l'atelier « vie quotidienne et alphabétisation » sondées par questionnaire) et encore moins à la décision. Il est fort probable qu'ils n'aient pas envie de s'impliquer dans sa mise en œuvre et son évaluation.

Des raisons liées aux types de publics accueillis

D'un point de vue général, il faut admettre que la participation n'est pas innée ni spontanée chez l'être humain. La participation et la citoyenneté s'apprennent et s'éduquent. A cela s'ajoute une perte de confiance accrue envers les institutions, constatée un peu partout en France.

Les personnes économiquement et culturellement les plus favorisées adhèrent plus facilement aux démarches participatives au point de les confisquer, de les monopoliser parfois à leur profit. A l'inverse, les populations des milieux *populaires*, les démunis, les exclus, les bénéficiaires du RMI, les personnes étrangères ou issues de l'immigration ne répondent que très faiblement, voire, pas du tout, aux propositions de participation. Elles sont moins prêtes à faire preuve d'initiatives citoyennes. Leurs préoccupations de survie, leurs modes d'expression, leur scepticisme de citoyens habituellement passifs et assistés, le mépris dans lequel elles se sentent tenues expliquent leur difficile intégration dans des mécanismes de participation. On assiste même à des comportements de repli identitaire et communautaire.

Compte tenu de sa situation précaire, le public du Centre social, et notamment le bénéficiaire du RMI, s'inscrit dans une relation avec le Centre relevant plus de l'assistanat que de l'implication active. Ses difficultés à prendre ou reprendre confiance en soi peuvent expliquer cette attitude passive. Rappelons-le également, le public RMI n'est pas toujours domicilié dans le 20^{ème} et ne se sent donc pas concerné par les actions menées par le Centre social en direction des populations de l'arrondissement. La poursuite du versement de l'allocation RMI est conditionnée en grande partie par ses démarches au Centre social. S'impliquer dans la structure n'est donc pas sa préoccupation première.

Concernant les jeunes (ils sont nombreux au Centre social), nous devons tenir compte de la réalité d'une « culture jeune » qui n'accepte guère de rentrer dans des cadres préétablis trop

institutionnalisés, trop réglementés et préfère les formes spontanées et ponctuelles d'engagement.

S'agissant des immigrés, outre les problèmes liés à une mauvaise maîtrise du Français, l'absence de culture démocratique du pays d'origine n'est pas propice à la prise d'initiative et de décision relevant de la vie collective.

Sur un plan général, un décalage entre le discours affiché et la réalité quotidienne

D'un point de vue général, les tentatives de participation ne sont pas toujours favorisées et facilitées par ceux qui en assurent pourtant officiellement la promotion. Même si, dans l'intention politique, la participation est encouragée, je constate encore un décalage important entre le discours et la réalité quotidienne de terrain. Je propose un exemple pour illustrer mon propos. Un contrat de ville a été signé à Blois au printemps 2000. Celui-ci affiche une volonté unanime des signataires de développer la participation des habitants. Au même moment, une initiative d'habitants de Blois a échoué. Deux ou trois familles d'une rue de Blois avaient eu l'idée d'organiser un repas, pour créer du lien social et amener un peu de vie et d'animation dans leur quartier. La mise à disposition gratuite des tables et des chaises par la Ville leur a été refusée au motif qu'elles n'étaient pas « regroupées en association ». Cela voudrait-il dire qu'il faille s'institutionnaliser pour être reconnu et encouragé comme « habitant - citoyen » ? Je pense que, pour se développer et devenir effective, la véritable participation nécessite d'introduire un peu plus de souplesse, d'aménagement et de compréhension de la part des pouvoirs publics. Ceux-ci devraient admettre qu'une initiative spontanée d'habitants peut et doit être encouragée, même si elle n'est pas portée ni initiée par un support associatif ou institutionnel.

Pour aller encore plus loin dans cette réflexion, je crois que notre tradition jacobine française, profondément ancrée dans le service public, peut être un frein à de telles initiatives. Le domaine de l'intervention sociale en France est, certes, largement développé. Cependant, notre culture centralisatrice se traduit par des pratiques d'interventions systématiques et centralisées de l'Etat dans le domaine social. Ceci ne favorise pas toujours la spontanéité des publics concernés par ces interventions pour monter et proposer des projets.

2.1.6) Les atouts pour développer la participation au sein du Centre social

Plusieurs facteurs rendent le terrain favorable au développement prochain d'une participation des habitants au Centre social. La volonté de l'actuelle directrice de faire évoluer les choses dans ce domaine est indéniable. C'est d'ailleurs grâce à elle que la réflexion actuelle sur la participation a lieu et évolue. Les personnels, bien que s'inscrivant dans une démarche individuelle et non de projet, ne sont pas hostiles à faire évoluer leurs pratiques. Ils déclarent cependant « ne pas savoir comment s'y prendre ». Même au sein du conseil d'administration, la réflexion sur la participation des habitants fait progressivement son chemin. Le contexte politique général actuel, très largement favorable à la participation, ne peut que soutenir la prise de conscience actuelle qui se développe au sein du Centre.

2.1.7) Les risques de la démarche participative ou le « prix à payer »

« L'idéologie de la participation », qui remporte aujourd'hui l'adhésion d'une grande partie des pouvoirs publics, est une chose. La « pratique de la participation » en est une autre et paraît plus difficile à mettre en œuvre. Ce décalage entre intention affichée et réalisation nécessite que soient abordés maintenant les « risques » liés à une réelle pratique de la participation.

Les « dangers » de la libre expression

La participation suppose la libre expression de chacun. Or, l'habitant ne connaît pas toujours, voire, pas du tout, les rouages institutionnels. Il ne perçoit pas toutes les subtilités des enjeux de pouvoir entre acteurs. Son langage n'est pas celui codé et parfois sophistiqué des professionnels de la parole. Il formule difficilement les arguments à faire valoir pour défendre une cause.

Face à cette situation, plusieurs risques sont possibles. L'habitant n'osera pas se lancer ou bien se lancera mais avec l'appui de professionnels ou d'un support associatif au risque de se faire manipuler, voire, « instrumentaliser ». Il est bien tentant, en effet, de repérer, dans un groupe d'habitants, les personnes qui s'expriment le mieux et de les propulser au « devant de la scène ». Ceci ressemble à une pseudo libre participation qui satisfait les décideurs mais dont les habitants ne seront pas dupes à terme. L'habitant, qui dispose d'un droit d'expression et qui ose l'exercer, peut déranger tant sur la forme que sur le fond. Sur la forme, certaines difficultés d'élocution ne sont pas toujours conformes au langage académique et normé des habitués de la parole. Sur le fond, l'habitant, qui vit au quotidien la promiscuité et la cohabitation interculturelle, peut avoir un discours qui dérange, car pas toujours démocratique et tolérant.

Accepter la libre expression de chacun au sein d'un quartier, c'est accepter les personnes telles qu'elles sont, avec leurs limites, leurs modes d'expression différents, leurs hésitations, leurs contradictions, leurs idées pas toujours démocratiques... Beaucoup de tolérance et d'écoute sont nécessaires. Une bonne connaissance des cultures des groupes d'habitants s'impose. S'agissant des habitants eux-mêmes, des actions d'information et de formation sur le fonctionnement des politiques publiques peuvent être envisagées. Cette pédagogie de la participation et de la démocratie offre aux habitants des occasions d'apprentissage de la responsabilité qui poussent le maximum de citoyens à entrer dans les processus participatifs.

Participer, c'est partager le pouvoir

Si je reprends la démonstration du paragraphe 2.1.2, la véritable participation passe par un partage du pouvoir. En effet, l'habitant ne se contente plus d'être consulté ou de prendre part à la concertation, mais il participe à la décision. Il accède donc au pouvoir qui était détenu jusqu'alors par les décideurs « habituels ». Un citoyen mobilisé est un citoyen capable d'agir et de prendre la place

qui lui est due. Certaines initiatives de participation peuvent même susciter des enjeux de pouvoir¹⁴ qui peuvent se jouer entre les habitants. Ainsi, chaque catégorie sociale exprime ses propres revendications face aux décideurs. A titre d'exemple, dans une petite ville de Moselle, la préoccupation est d'améliorer le quartier pour les habitants actuels afin qu'ils restent et ne soient pas remplacés par des nouveaux habitants à problèmes ! Nous n'en sommes cependant pas encore là au Centre social Croix Saint-Simon...

L'introduction de la participation au sein du Centre social, nécessitera que les acteurs actuels, le triptyque « salariés - bénévoles - administrateurs », acceptent de mettre en cause leur mode habituel de fonctionnement. Ils ne seront plus ceux qui savent et donnent mais devront admettre que les *usagers* sont aussi détenteurs d'un savoir et en capacité de donner.

2.1.8) Pourquoi la « nécessaire » participation des habitants ?

La question que j'aurais dû me poser en tout premier lieu est : pourquoi vouloir développer la participation des habitants ? Serait-ce simplement pour répondre à un phénomène de mode et se fondre dans le discours ambiant et être ainsi à la page ? Serait-ce par souci de répondre aux injonctions des pouvoirs publics et notamment de la CNAF qui place la participation des usagers au cœur de tout centre social ? Avec le risque, si cette exigence n'est pas satisfaite, de voir disparaître la fameuse *prestation de service*. Serait-ce pour s'offrir l'illusion de l'exercice de la citoyenneté et de la démocratie, et se donner ainsi bonne conscience ?

Mais les habitants ont-ils vraiment envie de participer ? Je l'ai déjà développé, la participation n'est pas toujours spontanée. Les habitants n'ont pas besoin que leur soit dicté ce qu'ils doivent faire et ne comprennent pas toujours pourquoi ils «doivent » participer. Un habitant d'un quartier, non identifié comme difficile, fait rarement la démarche de participer à la vie de son quartier. Personne, aucun élu, aucune institution, aucune association, ne l'incite à le faire. Susciter, voire, exiger la participation d'un public en difficulté d'un quartier sensible relèverait donc d'une discrimination, qu'elle soit positive ou négative. La participation serait-elle le privilège des habitants des quartiers repérés comme étant des « quartiers difficiles » ? Ou bien, au contraire, serait-elle le point de passage obligé pour mériter le prestigieux label d'*habitant - citoyen* ? Label qui serait accordé d'emblée et sans condition de participation aux habitants des « quartiers sans problèmes »...

S'agissant des personnes immigrées, il me paraît difficile, voire, paradoxal, de les inciter à s'inscrire dans une démarche participative alors qu'elles ne bénéficient pas du droit de vote.

Certes, le contexte politique général et financier (prestation de service versée par la CNAF) favorise cette volonté de faire participer les habitants au sein du Centre social. Mais je pense que ce souhait va bien au delà de ces considérations politico-financières et que des raisons plus objectives

¹⁴ Guide de la politique de la ville et du développement local, ASH, mise à jour permanente.

président à ce choix. Deux types de publics (familles et jeunes - bénéficiaires du RMI) sont présents simultanément dans les locaux du Centre, mais ne participent pas ou peu à des activités communes. Chacun est porteur de savoirs, de savoir-faire, de diversité, mais cette richesse n'est pas valorisée vis-à-vis de l'autre, du fait de barrières culturelles et d'absence de passerelle entre les activités. Trouver un moyen de développer la participation des bénéficiaires du RMI aux activités du Centre me paraît être un objectif à atteindre. Cette démarche contribuerait à développer leurs chances d'insertion. Par ailleurs, d'un point de vue général, je pense que la participation fait émerger des comportements actifs chez les habitants. Ceux-ci, se retrouvant en situation de responsabilité, se sentent valorisés, reconnus pour ce qu'ils peuvent apporter à la collectivité. De là, se dégage un sentiment de dignité. Appréhender les habitants sous l'angle de leur savoir-faire, leur donner la parole, c'est valoriser le savoir populaire, c'est transformer l'acquis des habitants en expertise. Proposer à l'usager de participer, c'est lui redonner la place qui lui revient au sein du quartier, au sein du Centre social. C'est replacer l'habitant au cœur du dispositif. C'est créer un réel espace de démocratie et de citoyenneté : l'habitant doit décider de ses loisirs et de ses activités. C'est donner un moyen à des personnes en difficulté, dans un processus de dévalorisation, de se valoriser, de reprendre confiance en elles, de s'affirmer, de découvrir ou de redécouvrir qu'elles sont porteuses de richesse. C'est exister tout simplement.

2.1.9) Pourquoi un Réseau d'échanges de savoirs ?

La mise en place d'un Réseau d'échanges de savoirs (RES) est une façon indirecte pour moi d'introduire un peu plus de participation à *l'insu* de la culture et de l'histoire du Centre social. L'évolution des statuts actuels de l'association ne relève pas du champ de compétence du directeur, celui-ci disposant de peu de pouvoirs dans ce domaine. Il me faut donc trouver un moyen indirect de développer la participation au sein du Centre social tout en tenant compte du poids de son histoire et tout en respectant sa culture. La mise en place d'un Réseau d'échanges de savoirs sera une étape intermédiaire, une étape préalable à une réelle participation comme le préconise la CNAF.

Je souhaite que chacun au sein du Centre social, qu'il soit habitant, salarié ou bénévole, voire, à terme, administrateur, entre dans cette démarche fondée sur le principe de la réciprocité. Il sera offreur et demandeur de savoirs. Ainsi, le projet permettra de changer les rapports de force au sein du Centre social, de rétablir progressivement l'équilibre entre ceux qui donnent et ceux qui reçoivent, sans pour autant que la légitimité et le rôle de chacun soient remis en cause. Petit à petit, se sentant valorisé et considéré pour ce qu'il sait faire et est capable d'offrir, l'habitant se sentira apte à prendre des responsabilités au sein du Centre et à développer sa participation.

2.2) Le Réseau d'échanges de savoirs comme une réponse possible

« Si nous avons chacun un œuf et que nous nous les échangeons, nous avons toujours chacun un œuf ; si nous avons chacun une idée et que nous nous les échangeons, nous avons chacun deux idées. » Proverbe Chinois

2.2.1) La réciprocité au cœur du système

Le principe de réciprocité est au cœur du système ; chaque participant doit donc recevoir mais doit aussi donner : Martine initie Ahmed au bouturage de géraniums ; lui-même aide Pierre en mathématiques ; Pierre apprend la guitare à Fatima qui anime un cours de cuisine marocaine dans un groupe de cinq ou six personnes.

Les principes¹⁵

« **Chacun sait quelque chose. Chacun peut transmettre son savoir. Chacun peut apprendre.** » Autrement dit : tout peut s'apprendre et tout ce que l'on sait peut être transmis à d'autres.

« **L'échange de savoirs s'effectue sur le mode de la réciprocité ouverte. On n'échange que des savoirs.** » Autrement dit : toute Offre¹⁶ suppose une Demande et toute Demande est accompagnée d'une Offre, à plus ou moins long terme. Chaque personne est à la fois potentiellement offreuse et demandeuse ; les Offres et les Demandes ne sont pas obligatoirement satisfaites dans un même temps ni par la même personne. Tout rapport d'argent ou de service est exclu : la monnaie c'est le savoir ; on dit que l'échange est démonétisé. Les échanges peuvent se dérouler en fonction des désirs, des besoins, des rythmes de chacun.

Les règles de fonctionnement

Les Réseaux d'échanges de savoirs (RES) mettent en relation des personnes qui veulent acquérir des savoirs avec celles qui proposent de les transmettre. Il suffit de formuler une Offre et une Demande de savoirs. Au sein de chaque RES, une équipe de coordination¹⁷ met en relation des personnes qui veulent acquérir un savoir avec celles qui offrent un savoir. Cette même équipe s'assure du respect du principe de réciprocité, aide certains demandeurs à prendre conscience de ce qu'ils savent et pourraient transmettre, incite certains à découvrir et exprimer leurs besoins de savoirs.

Par ailleurs, le fonctionnement des RES n'est pas pesant et présente une grande souplesse. Rien n'est figé, ni obligatoire, ni excluant : absence d'inscription ; échanges démonétisés ; choix de la

¹⁵ Ceux-ci ont été élaborés et précisés au fur et à mesure du développement du concept de RES.

¹⁶ Par convention, j'écrirai Offre(s) et Demande(s) de savoirs avec des majuscules.

¹⁷ La composition et les missions de l'équipe de coordination seront développées au chapitre 3.

durée et de la fréquence des échanges ; des savoirs à partager ; des lieux d'échanges (domicile, maison de quartier...) ; des modes de rencontre (individuelle ou collective). Ces choix se font lors de la *médiation* qui correspond à une mise en relation entre l'offreur et le demandeur de savoir.

2.2.2) Quels échanges de savoirs ?

Dans un Réseau d'échanges de savoirs, on peut échanger tous types de savoirs. Il peut s'agir de savoirs *fonctionnels* : savoir voyager, prendre le bus, remplir des formulaires ; de savoirs *classiques* : apprendre les maths, le droit, la philosophie, la lecture, l'écriture, parler une langue ; de *savoir-faire* : découvrir la plomberie, le crochet, la mécanique, le couscous, se coiffer, se maquiller ; de savoirs liés à la pratique d'un *loisir* : apprendre le golf, découvrir le jazz ; de savoirs liés à des *expériences de vie* : parler d'un voyage...

Il n'y a pas de savoirs nobles (intellectuels) ni de petits savoirs (manuels) ; il y a tout simplement des savoirs à échanger sans aucune hiérarchie entre eux.

2.2.3) L'origine, l'histoire et l'évolution des Réseaux d'échanges de savoirs

De l'empirisme d'une jeune institutrice d'Orly inspirée des méthodes Freinet...

Comme l'expriment Nicolle Borocco et Hélène Salmona, « Les Réseaux d'échanges de savoirs ne sont pas nés d'un projet construit « a priori », en préalable à une expérimentation, mais ils ont été inventés au fur et à mesure de découvertes et de multiples évènements. »¹⁸ Dans les années 70-75, Claire Héber-Suffrin, alors jeune institutrice à Orly, s'inspire de la méthode Freinet¹⁹ pour animer ses cours auprès d'enfants de quartiers difficiles. Elle raconte dans deux de ses ouvrages : *L'école éclatée* paru en 1981, *Echanger les savoirs* paru en 1992, comment, elle et ses élèves sont entrés progressivement, et presque à leur insu, dans une logique d'échanges de savoirs. Cette démarche s'est petit à petit développée au travers des diverses expériences d'ouverture de l'école sur le monde extérieur : classe de neige avec visite du fermier qui apprend à traire aux enfants, du menuisier qui les aide à construire une maquette de chalet savoyard... « Cette expérience nous a prouvé que tout le monde a quelque chose à faire partager, que personne n'échoue partout et que les gens qui ne savent rien faire du tout, cela n'existe pas. [...] J'ai découvert que mon rôle consistait à servir de lien entre des gens qui se côtoyaient sans jamais se rejoindre. J'ai découvert que c'était comme ça que je désirais vivre mon rôle et que je désirais vivre comme institutrice et comme femme ; et non pas comme dispensatrice de savoirs ; [...] je désire seulement servir de lien. »²⁰ Sans le savoir, Claire Héber-Suffrin et ses élèves venaient de créer le concept *d'échanges réciproques de savoirs*.

¹⁸ Nicolle Borocco et Hélène Salmona, *Une histoire dans la ville, un Réseau d'échanges réciproques de savoirs*, Paris, Matrice, 1996 p. 20.

¹⁹ Le principe de base de la méthode Freinet consiste à faire s'exprimer les enfants à partir de ce qu'ils vivent chez eux, dans leur ville, dans leur classe, et, de là, à leur apprendre à communiquer, à créer.

²⁰ Claire et Marc Héber-Suffrin, *L'école éclatée*, Paris, Desclée de Brouwer, 1981, p. 48.

... à la naissance du premier Réseau d'échanges de savoirs à Evry

En 1979-80, son mari Marc, alors éducateur dans un club de prévention et conseiller municipal, est responsable du Bureau d'aide sociale (BAS)²¹ de la Ville d'Evry. Il crée une « commission extra-municipale »²² des affaires sociales. Elle a pour mission de tenter de trouver une réponse à l'isolement de certains habitants, en particulier ceux les plus touchés par les problèmes socio-économiques. Elle cherche, par ailleurs, des réponses aux interrogations de la Mission d'éducation permanente en matière de formation envers les populations les plus défavorisées. Un groupe de travail, composé de personnes habituellement en situation d'*usagers* du BAS et de représentants d'institutions, se met en place. Il invite Claire Héber-Suffrin à présenter le travail accompli à Orly. De cette rencontre, sont nés le désir et la volonté de démarrer un Réseau d'échanges de savoirs à Evry.

L'idée fait son chemin et se développe

Dans les années qui suivirent, et ce, jusqu'en 1984, le RES d'Evry reste informel et porté par les partenaires des débuts. Néanmoins, dès 1981, la municipalité soutient cette « organisation » peu conventionnelle en acceptant de prendre en charge une personne salariée et des moyens logistiques. En juin 1984, le projet s'érige en association sous le nom de « Réseau de formation réciproque et de création collective ». Et tout va se passer alors comme si le Réseau avait conquis une assise qui favorise son développement et l'extension du projet : les premières émissions radios, les premiers articles, ne vont pas tarder. Des présentations de la démarche à d'autres groupes vont amorcer l'essaimage... D'autres Réseaux démarrent : Saint-Jean-de-la-Ruelle, Orléans, Grigny, Colombes, Lisieux, Evreux, Angers... Le réseau des Réseaux est en route. A partir du moment où d'autres Réseaux sont créés, que les Réseaux échangent, désir et nécessité de se relier se font jour.

Désir et nécessité de se relier et de s'organiser

A l'initiative de Claire Héber-Suffrin, le « Mouvement des réseaux d'échanges réciproques de savoirs » est créé en 1987. Une charte²³ qui formalise les principes et les règles est élaborée. A cette date, on recense une trentaine de RES, dont celui d'Evry qui gardera une valeur symbolique.

En 2000, 530 Réseaux sont répertoriés en France (on estime à 600, voire, 650 le nombre réel) et 150 dans le monde entier : Belgique, Italie, Suisse, Afrique, Autriche, Brésil, Espagne... Des colloques, des assemblées générales du Mouvement, des universités d'été, des rencontres inter-réseaux, des cycles de formation... s'organisent.

Compte tenu de cet engouement pour les RES, il est intéressant maintenant de s'interroger

²¹ Devenu depuis Centre communal d'action sociale (CCAS).

²² Les commissions extra-municipales appartiennent à la pratique autogestionnaire de la décennie 70.

²³ Voir annexe 2.

quant au « plus » qu'ils apportent dans la vie des personnes qui entrent dans cette démarche.

2.2.4) La dimension sociale des échanges de savoirs

L'échange de savoirs comme facteur de parité et de dignité

Le Réseau d'échanges de savoirs facilite « une relation sociale fondée sur « une » parité ; « une » car il n'est pas question de prétendre que socialement, actuellement, l'ingénieur, qui a une famille, [...], trente ans d'avenir devant lui, de l'argent, [...], est à parité sociale avec celui qui est immigré, [...], n'a pas de diplôme et est au chômage »²⁴. Dans le projet d'échanges de savoirs, et au moins dans ce projet là, ils sont pairs l'un de l'autre. Le Réseau pose donc l'égalité des savoirs, c'est-à-dire des contributions individuelles, égalité exprimée par une participante : « J'ai tout de suite senti cette égalité dans la différence. »

Par ailleurs, selon Nicolle Borocco et Hélène Salmona, la gratuité établit une égalité fictive mais bien concrète, les participants sont sur un pied d'égalité car le rapport à l'argent est différent.

L'originalité de la démarche réside dans la possibilité de permettre à chacun d'être à la fois enseigné et enseignant. L'enseignement classique fonctionne en effet encore trop souvent avec des figures opposant le savoir à l'ignorance, dans un rapport dual et hiérarchique : enseignant/enseigné, accompagnateur/accompagné, évaluateur/évalué, assistant/assisté, en difficulté/sans difficulté...

De toutes les acquisitions que l'on peut faire, celles que l'on obtient avec son esprit - savoirs, idées, raisonnements - sont les seules dont le partage ne lèse personne. Chacun se retrouve, non plus rouage d'une société mais comme celui qui la fait en partie fonctionner. Chacun peut décider à tout moment des contenus et des modalités de ses apprentissages, de ses Offres et Demandes de savoirs, négocie avec les partenaires de ses échanges, de leur lieu, de leur durée, de leur fréquence, des méthodes pédagogiques. Tout acte inscrit dans le cadre du Réseau est fondé sur une réelle prise de décision, si petit que soit son niveau.

L'échange de savoirs comme une façon d'apprendre en rupture avec l'enseignement traditionnel

L'échange de savoirs est une pédagogie de la réussite. La réussite crée la confiance en soi qui permet de mieux utiliser ses ressources. L'enjeu est de casser le cercle vicieux de l'échec : l'échec est reproduit car c'est la seule situation connue par celui qui le vit. Au contraire, la pédagogie proposée se fonde sur des réussites déjà vécues mais jamais repérées ni nommées comme telles : « Je transmets la couture : l'échange réussit parce que j'aime coudre et que je l'ai choisi ; cela signifie aussi que je sais coudre ». Toutes sortes de canaux, et pas seulement l'école, permettent l'apprentissage. Après le dépassement du « je ne sais rien », vient le « oui, mais ce n'est pas pour autant que je saurai transmettre ». Les fondateurs des RES pensent que le *savoir-transmettre* est un savoir comme les

²⁴ Claire et Marc Héber-Suffrin, *Echanger les savoirs*, Paris, Descléde Brouwer, 1996, p. 45.

autres ; il s'apprend, il se construit, en lien avec les autres, par essais, par erreurs, par tâtonnements. En jouant ce rôle de transmetteur, chacun dédramatise non seulement le savoir, mais aussi le savoir-transmettre qui, alors, n'est plus magique ni réservé à d'autres. Chacun comprend que lui-même, en position d'*élève*, peut y parvenir. Au sein d'un RES, chacun apprend en enseignant. Le savoir se construit par sa communication. Selon Bachelard, celui qui est enseigné doit enseigner. Pour communiquer son savoir, il faut le construire, le structurer, le relier, se l'approprier, mobiliser ses savoirs « passifs » non utilisés, les réactiver. « Je prends conscience de la façon dont j'ai moi-même appris : où ? quand ? comment ? pourquoi ? avec qui ? » Ainsi, l'expérience de Claire Héber-Suffrin montre que des enfants en difficulté scolaire font des progrès importants lorsqu'on leur demande d'aider les plus jeunes dans les matières où ils sont eux-mêmes en difficulté.

L'échange de savoirs comme contribution à la (re)valorisation de l'individu

Les RES favorisent la prise de conscience par chacun de son utilité sociale : par ses richesses humaines, il est une ressource pour la société. La démarche d'échanges de savoirs facilite une inversion du droit habituel à l'aide. Ainsi, l'autre m'apporte un soutien non pas parce que je suis en difficulté mais parce que, moi-même, j'ai apporté mes ressources en savoirs à d'autres personnes. Voir ses savoirs valorisés, les faire apprendre, c'est aussi prendre et reprendre goût aux responsabilités. C'est la multiplication et la diversification des expériences valorisantes qui vont donner, à ceux qui les vivent, le désir de transformer leur situation. La Demande de savoir, exprimée par une personne, valorise le savoir d'une autre personne : « Je peux répondre à une Demande ». La transmission réussie est par ailleurs doublement valorisante. D'une part, parce que la réussite est valorisante en soi ; d'autre part, parce que la valeur que l'autre accorde au savoir qu'il vient d'acquérir est une valorisation supplémentaire pour l'offreur : « J'ai su transmettre un savoir qui a une valeur pour un autre ».

L'échange de savoirs comme fondateur de lien social à travers le don

Malgré les nombreux écrits sur le sujet, je n'ai trouvé, paradoxalement, aucune définition du lien social. Aussi, je m'en réfère au Petit Robert :

- ◆ le *lien* est ce qui unit entre elles deux ou plusieurs personnes,
- ◆ le terme *social* est relatif aux rapports entre les personnes. Il correspond au comportement de l'individu dans ses rapports en société.

J'en déduis que le lien social est l'ensemble des rapports qui s'établissent entre les individus en société. Dans ces rapports, circulent de l'information, de la convivialité, des services, des savoirs, du savoir-être mais aussi du sens. Claire Héber-Suffrin nous donne sa propre définition du « tissu social » : « Maillage et relations non centralisées, créations de liens nouveaux et de transversalité entre des personnes ou des catégories de personnes peu appelées à se rencontrer. »²⁵ Pour elle, les RES

²⁵ Claire et Marc Héber-Suffrin, *Le cercle des savoirs reconnus*, Paris, Desclée de Brouwer, 1993, p. 79.

créent un tissu social, renforcent et diversifient le tissu existant.

L'ethnologue Marcel Mauss²⁶ montre que les dons cérémoniels pratiqués par les indiens de la côte nord-ouest d'Amérique, forment des systèmes de réciprocité. Dans ces systèmes, il existe une obligation réciproque de rendre le don reçu par un autre, et de le rendre avec excès. Cet acte est à l'origine même du lien social car il instaure la triple obligation de donner, de recevoir et de rendre. Il s'appuie sur un principe de surenchère ; elle permet à celui qui devient donateur d'acquérir un statut symbolique supérieur, durant le temps où l'autre reste en dette. Ainsi, dans ces vastes circuits d'échanges, le don est marque de supériorité et le contre-don exprime la part de souveraineté de celui qui rend. Dès lors, des liens permanents unissent les individus. Ceux-ci sont toujours redevables mais sont libres cependant de rendre dans un temps qu'ils maîtrisent. Cette maîtrise du temps est l'expression même de leur autonomie. Dans ces pratiques, chacun est finalement presque toujours en dette vis-à-vis des autres. Il y répondra à un moment donné sous une forme ou sous une autre. Les RES fonctionnent de cette façon en instaurant des reconnaissances réciproques. La reconnaissance de l'échange social par le don, d'un échange non marchand et non anonyme, est donc source d'autonomie et de liberté. Ainsi, le don, vu sous l'angle de Mauss, est fondateur de lien social.

L'échange de savoirs comme promoteur de démocratie et de citoyenneté

Je propose de reprendre la définition de la citoyenneté proposée au début de ce chapitre : « Etre citoyen c'est se sentir en capacité d'agir et de peser efficacement sur les mécanismes de décision concernant son destin individuel et collectif ». Etre reconnu porteur de savoirs et capable de les transmettre à d'autres fait naître une prise de conscience. La personne peut ainsi apporter sa contribution au bien commun, tout en bénéficiant des ressources de la société par les savoirs qu'elle reçoit. Je l'ai déjà écrit, la réciprocité ainsi instaurée crée une parité, un équilibre entre les individus permettant à chacun de prendre sa place et de jouer ainsi son rôle de citoyen. « Nous pensons fermement qu'un début de réponse touchant à la place et au rôle de chaque citoyen dans le devenir de la société se situe dans la capacité d'échanges permanents. Ni verticalité monolithique, ni horizontalité anonyme, ces échanges s'exercent en transversalité, c'est-à-dire en interaction avec des individus et groupes d'individus de tous milieux sociaux ou culturels. »²⁷ De plus, dans une société, le développement des échanges suscite une confrontation des idées ; il enclenche ainsi un processus dynamique favorisant l'émergence de projets et des démarches de transformation. L'absence d'échanges pour un individu, ou pour un groupe, l'oblige à suivre le mouvement décidé par d'autres. « En prenant part à l'action collective l'on devient ensuite co-acteur et co-auteur de la démocratie, de la société, et donc citoyen à part entière. »²⁸

²⁶ Marcel Mauss, *Essai sur le don, formes et raisons de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, 1968.

²⁷ Claire et Marc Héber-Suffrin, op. cit. p. 78.

²⁸ Id. p. 84.

L'échange de savoirs comme facteur de brassage et d'interculturalité

Selon le Petit Robert, le brassage s'apparente au mélange, à la rencontre entre les individus, entre les peuples. Il est associé aux notions de fusion, d'union, d'alliance, d'association. Selon Jacques Demorgon²⁹, les termes *pluriculturel* (utilisé au début du siècle) et *multiculturel* (utilisé avec la mondialisation des flux migratoires) ne font que diagnostiquer la présence simultanée d'une pluralité ou d'une multiplicité de cultures, en un même lieu, en un même temps. La notion d'*interculturel* apporte une idée supplémentaire : celle d'une interaction des cultures à travers les déplacements et les échanges entre les personnes. Claude Clanet³⁰ donne une autre définition de l'interculturalité : « c'est l'ensemble des processus - psychiques, relationnels, groupaux, institutionnels - générés par des interactions de cultures dans un rapport d'échanges réciproques et dans une perspective de sauvegarde d'une relative identité culturelle des partenaires en relation. »

Compte tenu de la présence importante de publics issus de l'immigration au sein du Centre social, il me paraît utile de pousser la réflexion quant à la nécessité de favoriser le brassage interculturel. Selon Anna Eriksen-Terzian³¹, « une approche fondée sur l'interaction entre des cultures différentes et sur la découverte, l'appréhension d'une autre culture, repose sur le principe d'un non-égocentrisme. Elle est particulièrement favorable à la stimulation d'un travail de formation sur soi. » La rencontre interculturelle peut ainsi participer à la restructuration de l'identité personnelle et jouer un rôle fondamental par le regard que l'*autre* porte sur soi. L'interculturalité peut favoriser ainsi la tolérance, le respect de l'autre, la lutte contre la xénophobie et l'ouverture sur le monde.

Sans pour autant tomber dans un angélisme stérile, voire, dangereux, on peut dire que le Réseau, de par ses postulats « chacun sait quelque chose et chacun peut transmettre son savoir », est un bon outil de brassage culturel, social et intergénérationnel. A priori, tout être humain, qu'il soit jeune ou non, homme ou femme, instruit ou non, riche ou pauvre, français ou étranger, avec emploi ou sans emploi, qu'il parle le Français ou non... est à la fois porteur de savoir et porteur d'ignorance. Il peut transmettre et recevoir des savoirs. Il peut donc entrer dans un RES pour participer à des échanges de savoirs. Le caractère universel et non exclusif de la démarche contribue à favoriser la rencontre entre les cultures et les âges.

L'échange de savoirs comme moyen de lutte contre l'exclusion

« Le processus par lequel une société expulse certains de ses membres oblige à s'interroger sur ce qui, en son centre, impulse cette dynamique... La problématique de l'exclusion n'est pas là où l'on trouve les exclus. » Robert Castel

²⁹ Jacques Demorgon, « Le travail de l'interculturel : une nouvelle perspective pour la formation », *Revue Pratiques de formation (analyses)*, n° 37 - 38, février 1999, p. 15.

³⁰ Id. Claude Clanet p. 113.

³¹ Id. Anna Eriksen-Terzian, p. 113.

Selon le sociologue Serge Paugam³², l'exclusion est un cumul de handicaps et une rupture progressive de liens sociaux. Robert Castel et Serge Paugam pensent que cette situation « renvoie à la précarité de l'emploi, à l'absence de qualification, au chômage, à l'incertitude de l'avenir. » L'exclusion « exprime l'émergence d'une nouvelle condition faite à la fois de privation matérielle, de dégradation morale et de désocialisation. »

Un rapport d'étude³³ européen récent vise à mesurer le rôle des RES en matière de lutte contre les exclusions. Selon lui, si l'on considère que l'absence de reconnaissance est une source principale d'exclusion, le RES participe à la lutte contre l'exclusion car la réciprocité favorise la reconnaissance de chaque offreur et demandeur de savoir. « En affirmant que toute personne est porteuse de savoirs et d'ignorances, les Réseaux nient radicalement l'exclusion, à la base de leur pratique. On pourrait dire que la démarche des Réseaux ne vise pas à « lutter contre l'exclusion » mais plutôt à s'extraire d'une attitude « excluante » pour se situer d'emblée dans une posture intégrative où chacun est une ressource pour le collectif »³⁴. Après quelques échanges qui les mettent à l'aise, beaucoup de participants deviennent eux-mêmes médiateurs³⁵, avec l'aide, bien sûr, d'un animateur du Réseau. Compte tenu, pour chaque personne, de cette triple participation en qualité de demandeur, d'offreur et de médiateur, les RES participent à la lutte contre l'exclusion.

De plus, comme je l'ai déjà développé, grâce à la réciprocité, l'usager n'est plus l'éternel *bénéficiaire* d'aides : il n'est plus identifié selon ses manques et ses faiblesses, mais il est considéré et valorisé par ses compétences et sa capacité à les transmettre. Je l'ai déjà écrit également, la réciprocité nécessite de se mettre en position d'enseignant et permet de développer la prise de conscience de ses propres savoirs, de formaliser des savoir-faire qui ne sont pas encore « conscientisés » comme savoirs formels.

Le RES est aussi pour beaucoup un moyen de s'inscrire dans un réseau relationnel de proximité, de s'insérer grâce à la création de nouveaux liens sociaux ; il peut aussi être un moyen de s'engager avec d'autres.

La gratuité des échanges de savoirs est une autre dimension de la lutte contre les exclusions. Ainsi, la *sélection* ne se fait pas par l'argent, et la gratuité permet à beaucoup d'accéder à des savoirs inaccessibles autrement, compte tenu des coûts des formations.

L'échange de savoirs peut avoir une utilité sociale directe et concrète. La pratique des Réseaux contribue à l'insertion sociale des participants : l'offre de formation peut être adaptée aux contraintes des demandeurs, à la différence des organismes classiques de formation qui demandent aux participants de s'adapter à leurs contraintes. La souplesse de la démarche Réseau propose ainsi du « sur mesure » alors que les organismes de formation proposent du « prêt-à-porter ». Certains savoirs

³² Serge Paugam, *L'exclusion - l'état des savoirs*, Paris, La découverte, 1996, p. 8.

³³ Pascal Galvani, *Autoformation, formation réciproque et lutte contre l'exclusion : les effets des pratiques des Réseaux d'échanges de savoirs*, Rapport d'étude AFREROLE, 1999.

³⁴ Ibid. p. 67.

³⁵ Le médiateur est celui qui suscite, provoque et organise la rencontre entre un offreur et un demandeur de savoirs.

échangés contribuent directement à la lutte contre les exclusions : apprendre le Français, rédiger une lettre de motivation, un CV, découvrir le traitement de texte, s'exercer à un entretien d'embauche, réactiver son Anglais... Ils permettent à une personne d'acquérir ou de consolider des savoirs qui l'aideront dans ses démarches d'insertion et de recherche de travail. Le RES peut être une chance pour des bénéficiaires du RMI. Beaucoup ont vécu des situations d'échec scolaire, d'autres sont analphabètes. Il leur est difficile, voire, impossible de trouver un travail ou de s'inscrire dans un stage classique de remise à niveau ou de formation pas toujours adapté à leurs difficultés spécifiques. Le RES leur offre une autre façon d'apprendre ou de réapprendre dans un cadre moins contraignant et dans un esprit de réciprocité.

2.2.5) Quelle étape préalable à proposer aux publics en difficulté du Centre social ?

Nécessité de « restructurer l'espace interne »

Avant de proposer à certains publics d'entrer dans une démarche d'échanges de savoirs et plus précisément d'Offre de savoirs, il est nécessaire d'envisager un processus de reprise de confiance en soi, étape préalable indispensable. La précarité des publics accueillis au Centre social est liée au contexte socio-économique ou au statut d'immigrant. Ces situations engendrent des comportements d'inhibition. Pour illustrer cette idée, je propose au lecteur cette réflexion de l'ethno-psychiatre Tobie Nathan : « Je trouve séduisante l'idée selon laquelle la perte de l'espace externe déclencherait une perte, une destruction, ou une nécessité de restructuration de l'espace interne. Si cette hypothèse se révélait vraie, elle permettrait d'expliquer les atteintes somatiques des immigrés sur lesquelles j'ai beaucoup travaillé. »³⁶ Il y a nécessité de créer les conditions favorables à l'échange. Une personne entre rarement dans une démarche d'échanges de savoirs sans hésiter, refuser, douter...

Demander ne présuppose pas un travail sur soi important. *Offrir* suppose que l'on s'« expose » car on devient le référent pour le, ou les autres. C'est donc « une expérience essentielle dans le processus de revalorisation de sa propre image, mais elle est souvent difficile à assumer. Pour offrir, il faut donc procéder à une sorte d'inventaire de ses propres compétences et savoirs, puis en retenir un, le plus souvent celui que l'on maîtrise le mieux, et il faut enfin le transmettre. Chaque Offre est précédée par cette phase qui apparaît comme un temps douloureux pour certains, notamment les plus démunis culturellement. »³⁷ La perspective d'offrir nécessite assez souvent, sinon de se former, du moins de se perfectionner, à la différence donc de la Demande.

L'importance du rôle du médiateur

C'est là qu'intervient l'importance du médiateur. Son rôle est de s'assurer que tout demandeur offre aussi un savoir et que tout offreur reçoive aussi un savoir. Il aide certains demandeurs à prendre

³⁶ Tobie Nathan, *Psychanalyse païenne*, Paris, Odile Jacob, 1995, p. 219.

³⁷ Caisse d'allocations familiales du Calvados, *De l'usager à l'acteur... De l'assistant au partenaire*, Réseau d'Echanges de Savoirs de Lisieux, Lisieux, 1990.

conscience de ce qu'ils savent et pourraient transmettre, à dépasser l'inquiétant : « Mais moi, je ne sais rien et je n'ai surtout rien à transmettre ». Dans une moindre mesure, son rôle est aussi d'encourager certaines personnes à exprimer des besoins, afin que ceux-ci évoluent petit à petit vers des Demandes de savoirs.

Repérer les savoirs des autres résulte d'une qualité d'écoute mais aussi d'une technique à acquérir, à développer, par l'observation, l'échange, la pratique, la connaissance. Il n'existe donc pas, à proprement parler, de grille modèle de « repérage de savoirs » à laquelle chaque médiateur pourrait se référer. Chacun construit la sienne à partir de repères comme par exemple, les savoirs qui touchent à la *socialisation* ; les *savoirs familiaux* : métiers des parents, connaissances propres au milieu, habitudes alimentaires, habitudes vestimentaires, artisanat ; les *savoirs pratiques* : jardiner, coudre, bricoler ; les *expériences personnelles* : face à la guerre, au deuil, au divorce, à la société de consommation, au voisinage ; les *savoirs-être* : être autonome, réagir avec humour, prendre des responsabilités, s'organiser, oser prendre la parole en public ; les *savoirs liés à la connaissance* : médias, livres, jeux, sport, techniques nouvelles et traditionnelles, nature ; les *savoirs culturels* : vie pratique, artistique, scolaire...³⁸. Cet inventaire favorise le travail d'« auto-évaluation » des connaissances et compétences et permet de débloquer certaines situations. Il s'agit de promouvoir le savoir-faire ordinaire et de l'élever au rang de *Savoir* : nombre de femmes ne considèrent pas leur savoir-faire « domestique » comme une compétence particulière.

Evoluer progressivement vers un « désir d'offrir »

Cette approche permet à la personne de « glisser » progressivement vers un désir d'offrir. Très souvent, la première étape consiste, pour elle, à être demandeuse de savoir, puis, petit à petit, à prendre conscience des richesses dont elle est porteuse et dépositaire, puis à accepter de transmettre un savoir à d'autres.

Cette phase de « repérage des savoirs » se fait dans un climat de convivialité, de mise en confiance, d'écoute et d'appropriation. Le temps ne compte pas : certaines personnes ont besoin de plusieurs semaines, voire, de plusieurs mois avant d'accepter d'entrer dans une démarche d'échanges de savoir. Rappelons aussi que, même si la réciprocité est au cœur du système, elle n'implique pas nécessairement qu'un demandeur se mette tout de suite en situation d'offreur de savoir ; l'Offre peut être différée dans le temps, ce qui introduit souplesse et liberté pour la personne qui a besoin d'apprendre mais ne se sent pas encore prête à « se lancer » dans la transmission d'un savoir.

Après toutes ces étapes, qui sont plus ou moins longues selon les cas, la personne est apte à entrer dans un ou des échanges de savoirs. Ainsi, peut s'enclencher une démarche progressive de redynamisation et de revalorisation.

³⁸ Exemples proposés par Claire et Marc Héber-Suffrin dans *Appel aux intelligences*, Paris, Matrice, 1988.

2.2.6) Une pédagogie qui a aussi ses limites et ses détracteurs

Une rencontre entre l'Offre et la Demande pas toujours effective

Une des principales difficultés tient au déséquilibre existant entre Offres et Demandes. Certaines personnes ne trouveront jamais à satisfaire leur Demande compte tenu de leur spécificité : apprendre le Hongrois, le langage des signes... Ces personnes risquent de se désintéresser du système, voire, d'abandonner leur démarche : « On ne peut indéfiniment rester demandeur « sur le papier » et accepter de n'être jamais en situation de pratique. »³⁹ A l'inverse, il existe des Offres qui n'obtiennent jamais de réponse, ce qui peut remettre en cause leur appartenance au Réseau et parfois être vécu comme un échec. Le rôle de l'équipe de coordination est de promouvoir en permanence un ajustement entre Offres et Demandes par des investigations auprès d'offreurs et de demandeurs potentiels.

Quand les atouts de la pédagogie se transforment en obstacle

Toute pédagogie a ses défauts et, bien sûr, celle des RES n'échappe pas à la règle. Il est parfois difficile de faire passer un message ou de livrer des éléments de compréhension à une personne qui ne possède pas les mêmes références culturelles ni intellectuelles. L'offreur ne dispose pas toujours d'outils et de pédagogie suffisants pour contourner ou dépasser cette difficulté. De même, à partir du moment où elles sont offreuses de savoir, certaines personnes reproduisent le schéma scolaire classique où l'un enseigne et l'autre apprend. Elles sont dans l'impossibilité de remettre en cause cette logique qui place l'autre en position d'infériorité, ignorant ainsi les principes de la pédagogie Réseau. Dès lors que l'« esprit Réseau » n'est pas assimilé ni respecté, les risques de découragement et d'abandon sont réels.

Risque de concurrence avec l'enseignement traditionnel

Certains enseignants sont convaincus, aujourd'hui, du bien-fondé et de l'originalité de la démarche. Rappelons, tout de même, que c'est une institutrice qui est à l'origine du concept. J'en connais certaines qui tentent d'appliquer cette méthode au sein de leur classe : méthode intéressante et résultats étonnants selon elles. Mais elle nécessite beaucoup de temps de préparation et de mise en œuvre, au risque de ne pouvoir respecter le « programme ». D'autres enseignants sont plus sceptiques quant à la pédagogie utilisée et quant à son efficacité. Ceux qui s'inscrivent encore dans une démarche où l'enseignant est celui qui est l'unique détenteur de savoir, et donc l'unique transmetteur de savoir dans la classe, se sentent bousculés par cette pédagogie de l'échange qui instaure la parité et la réciprocité. On comprend aisément pourquoi beaucoup se font appeler encore « maître » ou « maîtresse ».

Les responsables des RES s'interrogent parfois sur les risques de concurrence avec les organismes de formation et notamment de formation bureautique et informatique. Je pense que le

³⁹ Caisse d'allocations familiales du Calvados, op. cit. p. 71.

risque est limité pour de multiples raisons. Bien souvent, le public qui bénéficie de ces échanges n'est pas un public « centre de formation », de par sa situation précaire et son niveau d'études très bas. Par ailleurs, la pédagogie est différente de celle des organismes de formation. Notons aussi que le RES ne délivre pas de diplôme à l'issue d'échanges. De plus, il arrive souvent à un RES d'orienter les personnes vers un organisme de formation lorsque la Demande ne peut être satisfaite en son sein. Je n'ai pas connaissance de cas de mise en cause de RES par des organismes de formation.

Les limites de la souplesse de la démarche

La grande souplesse du système (démonétisation, approche non institutionnelle, absence d'inscription...), même si elle est tout à fait adaptée à un public en difficulté, comporte des limites. L'expérience montre, en effet, que beaucoup de personnes, sous prétexte de souplesse dans le fonctionnement du RES, ne sont pas constantes dans leur participation aux échanges : horaires et rendez-vous pas toujours respectés, arrêt brutal d'un échange sans motif réel... Je pense que la notion d'engagement n'est pas incompatible avec le principe de souplesse qui caractérise les RES et qui en fait leur richesse. En effet, dans un échange, il y a au moins deux personnes, celle qui est ponctuelle risque de se décourager. A cela, s'ajoute une autre forme de souplesse, la « souplesse culturelle » de non respect de certaines contraintes horaires. Ceci concerne souvent les populations d'origine africaine et même les populations françaises en situation de précarité telle, qu'elles peuvent difficilement se projeter dans le temps et oublient très souvent un rendez-vous.

La souplesse et l'ouverture à tous types de savoirs peuvent être également dangereuses pour l'intégrité morale des participants. Ainsi, à titre d'exemple, au RES de Blois, nous avons été sollicités par un groupe de personnes qui offraient un stage gratuit (alors que ces stages sont habituellement payants et chers) de développement personnel. Notre vigilance nous a conduits à mener une enquête et à découvrir rapidement qu'il s'agissait, en fait, d'une tentative d'infiltration par un mouvement sectaire. Ces « offreurs » avaient bien compris que le public particulièrement vulnérable auquel nous avions à faire était une proie facile.

Toutes ces difficultés, qu'elles soient réelles ou potentielles, mettent en évidence la nécessité, pour les responsables, d'être vigilants, d'avoir une capacité de discernement, de préciser en permanence les objectifs, les consignes de base et de les faire respecter.

2.2.7) Quelques réflexions personnelles sur mon expérience de Blois

A cette étape de mon écrit, il me paraît important d'évoquer mon expérience personnelle de mise en place et de fonctionnement d'un RES. Je vais essayer de mener mon analyse du point de vue du directeur, même si je n'ai jamais exercé cette fonction au sein du Réseau de Blois.

Ce projet a été impulsé à l'initiative du Développement social des quartiers (DSQ⁴⁰). Au départ, à l'exception de deux ou trois travailleurs sociaux de la CAF et de la Mairie de Blois, tous les membres du Réseau étaient des offreurs et des demandeurs de savoirs, et donc des « habitants - bénévoles ». La gestion (budget, personnel) et l'animation du projet étaient assurées par le DSQ. Le projet a progressivement cheminé pour s'ériger en association autonome. La nouvelle situation a vu ainsi émerger deux nouveaux types d'acteurs : salariés et administrateurs, dont la plupart étaient issus du groupe « habitants - bénévoles ». Après plusieurs années de fonctionnement, l'association et le Réseau ont connu une grave crise interne mettant en péril l'avenir du projet. J'étais, à cette époque, présidente du Réseau. Comme les autres membres du Bureau de l'association, j'attribuais ces dysfonctionnements exclusivement à des problèmes relationnels entre salariés d'une part, et entre salariés et administrateurs, d'autre part. Une analyse plus fine de la situation, facilitée notamment par la réflexion menée au cours de ma formation CAFDES, m'a permis de comprendre la problématique qui se posait. Les « offreurs » et « demandeurs » des débuts étaient devenus, au fil du temps, soit salariés, soit administrateurs, sans qu'aucune réflexion de fond n'ait été menée quant aux conséquences de ces profondes évolutions. Le « groupe » continuait donc à fonctionner comme avant : une bande d'amis très liés affectivement, tous fiers d'adhérer à cette grisante et enthousiasmante philosophie d'échanges de savoirs... Les administrateurs n'avaient pas réalisé qu'ils étaient devenus employeurs et les salariés n'avaient pas pris conscience qu'ils avaient des comptes à rendre à ces employeurs (et néanmoins amis). L'un et l'autre étaient contraints à des obligations, des règles à respecter ; les relations amicales des débuts pouvaient se transformer en rapport de force. Il fallait donc construire et apprendre à établir d'autres relations. Par ailleurs, nous (membres du Bureau) avons commis l'erreur de nommer une personne responsable de l'équipe de salariés, sans jamais la désigner comme telle. Elle était « animatrice - coordonnatrice » du Réseau de Blois, et non pas « directrice », avec toutes les conséquences que cette position implique. Plusieurs raisons expliquent cette orientation et ces erreurs. La première est tout simplement d'ordre financier, nous n'avions pas les moyens de rémunérer un directeur, et donc de le désigner ainsi. La seconde raison est liée à la philosophie des RES, elle implique souplesse et absence de hiérarchie entre leurs membres. Ceci a limité notre réflexion quant à la nécessité de nommer un véritable directeur. Nous avons entretenu une confusion entre souplesse de la démarche « échanges de savoirs » et absence de rigueur dans la gestion des personnels.

Pour redresser la situation, le Bureau a mis en place une série de mesures visant à aider chacun à se repositionner dans son rôle et ses responsabilités d'employeur ou de salarié. Il a procédé à des entretiens individuels avec chaque salarié. Ils ont permis aux salariés d'exprimer et de verbaliser les tensions et difficultés vécues, et aux administrateurs d'élaborer des fiches de poste réactualisées chaque année. Le Bureau a également redéfini les objectifs de l'association et a même prononcé des sanctions à l'égard d'un salarié. Ce recadrage a contribué à assainir la situation et a permis à chacun,

⁴⁰ Devenu depuis DLU : Développement local urbain.

administrateur et salarié, de se positionner l'un et l'autre. Curieusement, depuis cette phase de prise de conscience et de distanciation vis-à-vis de cet élan affectif du départ, les échanges de savoirs se sont multipliés, les tensions se sont apaisées. Les salariés sont entrés dans une démarche professionnelle, même si tous les problèmes ne sont pas résolus aujourd'hui.

L'expérience ainsi vécue m'a permis de comprendre combien la problématique de la participation des habitants nécessite d'être réfléchie et suivie. Lorsqu'un projet « par et pour les habitants », comme un Réseau d'échanges de savoirs, se met en place, se structure et s'organise, l'habitant doit être accompagné et soutenu. Il peut ainsi s'inscrire dans une véritable démarche de « prise de pouvoir » et de participation. Ceci demande du temps et de la patience pour qu'il s'approprie véritablement le projet, prenne conscience de ses nouvelles responsabilités et les assume.

Par ailleurs, dans un Réseau d'échanges de savoirs, la grande diversité des publics induit une grande diversité des partenaires, des financeurs, des dossiers de demande de financement à monter et à renouveler chaque année. Cette situation peut nous faire dériver vers une tendance à la bureaucratie ; celle-ci risque de prendre le pas sur notre « fonds de commerce » : l'animation d'échanges de savoirs. De plus, l'intérêt d'un RES réside dans la richesse de ses domaines d'intervention. Ainsi, bien que s'inscrivant globalement dans le champ social au sens large du terme, les RES se situent à la frontière des domaines de la culture, de l'éducation, de la formation, de l'insertion et du développement local, ce qui tend à renforcer cette tendance bureaucratique. Le mode actuel de financements publics « à tiroirs » nécessite qu'autant de dossiers que de types de publics accueillis, soient montés, négociés et aboutissent. Une approche globale de l'ensemble de nos actions, de nos publics et de nos projets serait plus cohérente et efficiente.

2.2.8) Le lien avec les SEL (systèmes d'échange local)

Les SEL ont une philosophie et un mode de fonctionnement assez proches des RES. L'échange et la réciprocité sont aussi au cœur du système. Dans un SEL, on échange des biens, des services mais... aussi des savoirs. La pratique montre que ce sont essentiellement des biens et des services qui sont échangés. Les échanges effectués au sein d'un SEL sont fondés sur l'usage d'une unité de compte spécifique, contrairement aux RES où la monnaie d'échange est le savoir échangé et la réciprocité. Au SEL de Blois, c'est le « rondiau » (beignet solognot) qui sert de monnaie d'échanges, un rondiau équivalant à un franc. La présence d'une monnaie d'échanges prouve que les SEL ne traduisent pas une volonté de revenir au troc auquel on les associe trop souvent. La dynamique des échanges est réalisée par la compensation des dettes et des créances de chacun.

* * * * *

« L'utopie, c'est ce qui semble irréalisable aujourd'hui et qui peut être réalisé demain. »⁴¹ Boutros Boutros-Ghali

Les Réseaux d'échanges de savoirs, tels que présentés dans les pages qui précèdent, relèveraient de l'utopie pour ceux qui n'en connaissent ni le principe, ni le fonctionnement.

En tant que directrice chargée de mettre en place ce projet dans le Centre social, il s'agit pour moi d'assurer un équilibre, certes, difficile à trouver, mais qui me semble possible, entre le réalisme de la situation actuelle et la capacité mobilisatrice de l'utopie que peut susciter un tel projet. En proposant cette démarche, je me place dans une dialectique où, pour répondre à un fonctionnement associatif empreint d'une philosophie caritative, je propose un projet pétri d'idéalisme ayant pour ambition de rétablir une parité entre celui qui donne et celui qui reçoit.

Selon Jean-Marie Miramon⁴², « L'être humain oscille, depuis toujours, entre deux pôles : le réalisme et l'idéalisme. [...] Pour le réaliste, la décision n'est pas un moyen de s'affirmer mais, plus simplement, le traitement approprié d'une réalité extérieure objective. Elle relève du « bon sens » et de « l'évidence ». Pour l'idéaliste, le réel est construit à partir de l'idée qu'il s'en fait. L'idéaliste ne peut donc concevoir qu'une décision subjective. [...] L'idéaliste imprime son identité dans la décision. »

Dans le même esprit, Bernard Dobiecki⁴³ estime que « beaucoup de projets paraissent d'abord des utopies. Mais ils mobilisent les imaginations, fédèrent les énergies et, à ce stade, dispensent de l'espoir, de l'enthousiasme. » L'utopie est donc reconnue dans son rôle d'acteur de progrès.

J'estime, pour ma part, que le projet de mise en place d'un Réseau d'échanges de savoirs n'est pas utopique puisqu'il existe dans des centaines d'endroits en France et hors des frontières. Même si, en raison de leur caractère non excluant, les RES s'adressent à tous types de publics, la plupart d'entre eux touchent des publics en difficulté présentant le même profil que ceux accueillis au Centre social Croix Saint-Simon : Lisieux, Blois... Même s'ils ne sont pas utopiques, les RES peuvent être considérés comme une utopie car ils introduisent le rêve dans la tête de celles et ceux qui les pratiquent. Mais ne serait-ce pas plutôt l'idée qu'un tel projet va changer le monde et résoudre tous les problèmes qui relève de l'utopie ?

Je vais tenter de démontrer, dans un troisième chapitre, qu'il est possible de mettre un tel projet en place au Centre social et qu'il pourra être une réponse à la recherche d'un équilibre entre réalisme et utopie fondatrice, sans pour autant prétendre vouloir apporter des réponses à tous les problèmes rencontrés...

⁴¹ Déclaration à Blois de Boutros Boutros-Ghali, ancien secrétaire général de l'organisation des nations unies (ONU), le 14 octobre 2000 à l'occasion des « Rendez-vous de l'Histoire ».

⁴² Jean-Marie Miramon, op. cit. p. 83.

⁴³ Bernard Dobiecki, *Diriger une structure d'action sociale aujourd'hui, valoriser les ressources humaines*, Paris, ESF éditeur, 1998, p. 82.

Chapitre III - Mettre en projet le Réseau d'échanges de savoirs au sein du Centre social : une dimension et une démarche qui vont bien au-delà de la simple mise en place d'une activité nouvelle

« Ce qui différencie l'abeille de l'architecte, c'est que le second construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche. »⁴⁴ Jean-René Loubat

3.1) Réunir les conditions favorables à la mise en place du Réseau

3.1.1) Le nouveau projet du Centre social Croix Saint-Simon : créer du lien social par la mise en place d'un Réseau d'échanges de savoirs

Le premier semestre de l'année 2000 a fortement mobilisé les personnels, les bénévoles et les administrateurs, constitués en groupes de travail, pour l'élaboration du nouveau projet du Centre social. La réflexion a été menée sur la base d'un bilan des actions menées sur les trois dernières années, et d'une étude de l'évolution des populations du Centre et du quartier.

Les quatre axes retenus pour les trois années à venir sont :

- ◆ contribuer à l'animation du lien social et de la vie locale, afin de réduire le cloisonnement intergénérationnel et interculturel, compenser le désinvestissement des jeunes et faciliter l'accès aux droits,
- ◆ soutenir et accompagner la fonction parentale afin de prévenir les difficultés des jeunes et de trouver des réponses adaptées aux problèmes des jeunes,
- ◆ animer la rencontre des différentes communautés afin de créer du lien social,
- ◆ promouvoir le rapprochement des différents acteurs afin de mutualiser la connaissance du quartier et d'organiser la complémentarité des compétences.

Afin de décliner ces grands axes en propositions de projets concrets, l'équipe et moi-même avons retenu le Réseau d'échanges de savoirs comme une des actions à privilégier.

Le projet social a été validé par le Conseil d'Administration. S'agissant de la mise en place du RES, l'association me demande de lui présenter un projet de mise en œuvre concrète.

3.1.2) Un contexte juridique favorable à ce type de projet

Je l'ai développé, les directives de la CNAF et les orientations ministérielles sont favorables au renforcement de la participation des habitants. Sur un plan plus général, le contexte politique et

⁴⁴ Jean-René Loubat, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p.1.

réglementaire actuel est propice, de façon directe ou indirecte, à la démarche « échanges de savoirs », ou reconnaît, au moins à l'usager, des savoirs à faire entendre et faire-valoir.

La loi de lutte contre les exclusions

J'ai analysé au second chapitre comment les RES peuvent être un moyen de lutte contre les exclusions. Un lien avec la loi du 29 juillet 1998 mérite d'être fait. La loi dispose en son article 1 : « La lutte contre les exclusions est un impératif national fondé sur le respect de l'égalité de tous les êtres humains et une priorité de l'ensemble des politiques publiques de la Nation. La présente loi tend à garantir sur l'ensemble du territoire l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance ». L'article 140 précise aussi que « L'égal accès de tous, tout au long de la vie, à la culture, à la pratique sportive, aux vacances et aux loisirs constitue un objectif national. Il permet de garantir l'exercice effectif de la citoyenneté ».

Dans les principes fondateurs de ce texte, on retrouve des orientations fondamentales telles que la dignité, l'accès à l'éducation, la formation, la culture, la citoyenneté. Ces notions sont toutes développées au chapitre précédent présentant les principes et les apports des RES. Les RES s'inscrivent tout à fait dans l'esprit de la loi ; celle-ci prend en compte, par son champ extrêmement large, la réalité très multiforme de l'exclusion, ceci afin de la prévenir et de lutter contre elle.

La réforme de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales : contrainte ou atout pour un directeur de centre social ?

Les centres sociaux n'entrent pas dans le champ de « La Loi ». Certains directeurs de centres sociaux regrettent cet « oubli » au motif que le « label loi de 75 » leur offrirait plus de crédibilité et de poids vis-à-vis des financeurs publics. Je comprends ce point de vue mais je voudrais quelque peu le nuancer. Les maisons de retraite privées lucratives relèvent de la loi de 75 et ne sont pourtant pas financées par des fonds publics, sauf si elles bénéficient d'un forfait de soins. A l'inverse, certaines structures, non régies par la loi, reçoivent des financements publics. Ainsi, les foyers à double tarification, qui doivent leur existence et leur fonctionnement à une simple circulaire ministérielle, sont entièrement financés par le Conseil Général et l'Assurance maladie. Le financement des institutions sociales et médico-sociales n'est donc pas conditionné par l'appartenance au champ de la loi. Par ailleurs, mis à part la Prestation de service octroyée par la CNAF, un centre social, de par sa vocation, est financé en fonction des projets qu'il développe et non d'une enveloppe reconduite chaque année, d'où la diversité des financeurs. Je ne pense pas que le rattachement à la loi de 75 compromette ce mode de fonctionnement par projets. Un centre social doit se battre, à mon avis, plus pour obtenir la reconnaissance et la pérennisation de ses financements, que pour entrer à tout prix dans le champ de la loi.

J'estime aussi que le fait de ne pas relever de la loi de 75 peut être une opportunité pour les centres sociaux. Ils échappent ainsi à la lourdeur et aux contraintes imposées aux structures qui en relèvent : constitution d'un dossier et passage en Comité régional d'organisation sanitaire et sociale (CROSS), arrêté de création ou d'extension, capacité autorisée à respecter (et d'ailleurs comment peut-on parler de capacité ou de places autorisées dans une telle structure ?)... De plus, cette situation « hors champ », et donc atypique pour un établissement social, lui confère une marge de manœuvre intéressante pour favoriser l'émergence de projets innovants tels que la mise en place d'un Réseau d'échange de savoirs.

Le projet de réforme de la loi m'offre toutefois quelques raisons de vouloir me ranger du côté de mes confrères directeurs de centres sociaux. La réforme prévoit d'accorder un fondement juridique aux services et établissements qui en sont dépourvus. Ceci me paraît important. On peut espérer ainsi que les centres sociaux, s'ils sont concernés par cette mesure, puissent prétendre à plus de reconnaissance et moins de précarité. Notons aussi que le projet place l'usager au cœur du dispositif en affirmant et en promouvant ses droits. Ainsi, il généralise l'obligation de faire participer les usagers et leurs familles à la vie des structures. Le législateur estime que leur avis mérite d'être entendu et reconnu. Il leur permet d'être consulté sur les décisions qui les concernent. Ce point de la réforme me paraît très important pour le projet que je veux mettre en place car il permet à l'usager d'accéder à un statut de « détenteur de compétences et d'un savoir reconnu ».

La place accordée aux Réseaux d'échanges de savoirs dans la loi « Emploi - jeunes »

La loi du 16 octobre 1997, relative à la création des emplois - jeunes, vise à promouvoir le développement d'activités créatrices d'emplois. Celles-ci doivent présenter un caractère d'utilité sociale et répondre à des besoins émergents ou non satisfaits : « nouveaux services, nouveaux emplois ». Pour ce faire, un inventaire des besoins à satisfaire et de nouvelles activités à créer a été effectué. Vingt-deux métiers ont ainsi été identifiés. Parmi les domaines susceptibles de créer des emplois - jeunes, figurent la vie des quartiers et notamment les activités destinées à renforcer les relations entre les habitants. L'un des vingt-deux métiers recensés concerne l'animation des RES.

3.1.3) Bref rappel des atouts et des contraintes à prendre en compte

De multiples raisons de penser que le projet peut aboutir

En interne, les personnels ont une approche très individuelle des situations, mais ils ne manifestent pas d'hostilité explicite à l'égard de toute démarche de changement ; le RES est inscrit dans le nouveau projet du Centre ; mon expérience personnelle de création et de fonctionnement d'un RES à Blois pourra apporter un éclairage et une méthodologie utiles à la mise en œuvre du projet ; les locaux spacieux et équipés (cuisine, salles d'activités, ludothèque...) du Centre social permettront

d'organiser de nombreux échanges ; la Fondation s'est engagée à apporter son appui financier pour aider au démarrage du projet.

En externe, la diversité des publics accueillis et des habitants du quartier est propice au développement d'échanges ; la réglementation et le contexte politique général sont favorables à ce type de démarche ; l'environnement politique local (municipalité du 20^{ème} arrondissement) semble être à l'écoute des projets du Centre ; le tissu associatif du quartier est très riche.

Des contraintes à ne pas négliger

Les publics accueillis ne sont pas toujours prêts à s'investir au delà des activités qui leur sont proposées. La culture et l'histoire de l'institution ne sont pas toujours propices à l'émergence de projets visant à favoriser l'initiative des habitants. L'équipe de personnel est mise en difficulté par le départ, en septembre 2000, de deux appelés du contingent sans certitude de remplacement. Le tissu associatif est, certes, développé mais le Centre social doit conforter ses relations partenariales.

3.2) Définir une stratégie de direction pour introduire le changement

3.2.1) Délimiter ma « commande » et mesurer l'importance du changement

Délimiter ma « commande »

Il convient de partir de la « commande » initiale qui a abouti à la décision de mise en place d'un Réseau d'échanges de savoirs. Le projet que je présente vise, en fait, à répondre à trois commandes combinées. La première provient de la CNAF et de la CAF, et donc de mes principaux financeurs, qui exigent de placer l'habitant au ~~cor~~ cœur des décisions et du projet du Centre social. La seconde commande est celle du conseil d'administration qui me demande de décliner le projet social, nouvellement élaboré, en propositions d'actions concrètes. La troisième est ma propre commande de directrice : j'estime qu'il y a nécessité de faire évoluer les modes d'accompagnement des usagers du Centre social Croix Saint-Simon.

Pour répondre à cette triple commande, je propose donc la mise en place d'un RES. Il va induire des changements, voire, de profonds bouleversements dans les pratiques quotidiennes des salariés et des bénévoles, mais aussi dans leur conception de prise en charge et d'accompagnement des « usagers ». C'est ce que je vais m'attacher à démontrer tout au long des pages qui vont suivre.

Inversement, lorsque ces changements seront sur le point d'être effectifs, il me faudra réfléchir à la façon dont je vais interpeller la CAF et le conseil d'administration pour les sensibiliser à l'importance des bouleversements induits par la démarche. Pour ce faire, je propose de présenter au cours d'un prochain conseil d'administration, non seulement les aspects organisationnels du projet,

mais aussi ses enjeux réels. S'agissant de la CAF, j'envisage d'inviter, dans quelques mois, la personne qui suit le Centre social et de lui proposer une rencontre avec l'équipe de personnels et de bénévoles.

Introduire une démarche transversale : l'échange de savoirs comme nouveau mode de fonctionnement du Centre social

Une différence essentielle existe entre un Réseau d'échanges de savoirs et une activité « classique » proposée habituellement dans un centre social. L'activité classique est animée par une personne pour un groupe de personnes. Dans un RES, chacun apporte et chacun prend ce qu'il veut. Ma stratégie de direction est donc de mettre en place un projet qui aille bien au delà de la simple mise en place d'une activité nouvelle et qui ait une dimension transversale. L'échange de savoirs doit devenir un mode de fonctionnement, une logique, entre **tous les acteurs** et à **tous les niveaux** du Centre social.

Entrer dans une démarche d'échanges de savoirs, c'est accepter soi-même d'offrir et de demander. Ma volonté est donc, qu'à terme, un maximum de personnes au sein de la structure, habitantes, salariées ou bénévoles, deviennent à la fois offreuses et demandeuses de savoirs. Il est, par conséquent, indispensable que les animateurs entrent eux-mêmes dans la démarche d'échanges de savoirs pour s'en imprégner et pouvoir l'insuffler et l'initier. Avec la mise en place du RES, la logique actuelle de prise en charge et d'animation doit évoluer vers : « J'offre, tu reçois. Tu offres, je reçois ».

J'étais tentée, dans un premier temps, d'introduire d'emblée la démarche « échanges de savoirs » au niveau de tous les salariés et bénévoles du Centre social et au sein de toutes ses activités. Après réflexion et échanges avec la coordonnatrice du RES de Blois, j'ai dû revoir ma position pour trois raisons essentielles. La première est liée au fait que certaines personnes ne sont pas encore prêtes à entrer dans ce type de démarche. Certains bénévoles, notamment, vivraient mal une situation où une personne du groupe qu'ils animent depuis plusieurs années, se manifeste en disant : « Moi-même, je connais une technique de peinture sur bois que je pourrais vous faire partager. » La seconde raison est qu'une telle décision de ma part irait à l'encontre du principe qui sous-tend les RES : la liberté de chacun de participer ou pas à des échanges de savoirs. La troisième raison correspond à une réalité de terrain qui ne permet pas toujours de généraliser la démarche « échanges de savoirs » dans toutes les activités du Centre ; certaines ne s'y prêtent pas facilement (ex : le lieu d'accueil « parents - enfants », le PIJ).

Même si mon souhait est, qu'à terme, l'ensemble des acteurs du Centre social se lancent dans cette démarche, je veillerai à ce qu'elle se mette en place non pas par la force mais par l'appropriation dans le temps de chaque professionnel. Je compte ensuite sur l'effet « boule de neige » des premières initiatives lancées.

Le directeur entre le possible et le souhaitable

Nous avons vu, en fin de deuxième chapitre, que l'être humain oscillait en permanence entre deux pôles : le réalisme et l'idéalisme. Je me permets de compléter cette affirmation par une réflexion personnelle : « Le directeur oscille en permanence entre deux choix : le souhaitable et le possible. » S'agissant du choix à opérer aujourd'hui, j'opte pour le *possible*. Cela ne veut pas dire pour autant que je renonce à cette idée de transversalité, mais je vais l'introduire progressivement en prenant en compte les rythmes de chacun. Ainsi, selon Jean-Bernard Paturet qui a écrit la préface de *Manager le changement dans l'action sociale*⁴⁵, « le directeur est un homme qui s'engage sur des choix qui ne sont jamais des absolus et qui sont liés toujours à la fois aux circonstances, à l'environnement, aux connaissances techniques et à la personnalité du manager. »

Le directeur face à la nécessité du changement

« Les directeurs ont le devoir de s'inscrire dans une dynamique du changement, plutôt que dans le seul maintien des acquis. »
Jean-Marie Miramon

Selon Serge Raynal, « le changement est un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, une rupture, ou un déséquilibre. »⁴⁶

Je préfère aborder le changement non pas par le biais du « pourquoi », mais par celui du « quoi » comme le préconise l'école américaine de Palo-Alto⁴⁷ : « Nous estimons que, pour une intervention délibérée dans les affaires humaines, l'approche la plus pragmatique n'est pas la question du pourquoi mais celle du quoi. C'est-à-dire : que peut-on faire ici - maintenant pour provoquer un changement ? »⁴⁸. Le « quoi », dans le Centre social Croix Saint-Simon, est l'absence de participation des habitants ; le « pourquoi » se rattache à la culture, à l'histoire, aux raisons sociales et humanitaires qui ont présidé à la création de la Fondation. Il s'agit, pour moi, non pas d'intervenir sur ce « pourquoi » qui m'échappe en tant que directrice, mais sur le « quoi ». Je pense que la mise en place d'un RES m'aidera à avoir prise, du moins en partie, sur ce « quoi ».

Actuellement, l'animateur, qu'il soit salarié ou bénévole, est celui « qui sait » ce qu'il faut apporter à l'utilisateur pour améliorer ses conditions de vie. Le projet de RES, tel que je le conçois, propose à l'animateur un changement de cadre et de rapport à l'utilisateur, puisqu'il induit la parité et la

⁴⁵ Jean-Marie Miramon, op. cit. p. XVIII.

⁴⁶ Serge Reynal, *Le management par projet*, Paris, Les éditions d'organisation, 1996, p. 8.

⁴⁷ Les principes de l'école de Palo-Alto s'appliquent aussi bien en psychothérapie individuelle que dans la résolution d'un problème de groupe ou d'institution.

⁴⁸ Paul Watzlawick, John Weakland, Richard Fisch, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Le Seuil - Essais - Points, 1975, p. 107.

réciprocité entre tous les acteurs du Centre social. Il provoquera donc, très certainement, des résistances légitimes et inévitables, résistances auxquelles tout directeur peut être confronté : « Il s'agit du passage du dur et du sûr au souple et à l'incertain »⁴⁹. La routine, comme il est coutume de le penser, n'est pas la seule explication de ce phénomène de résistance. Mais, selon Miramon, changer une entreprise revient à casser ou modifier un équilibre sous-tendu par des relations de pouvoir dans lesquelles les individus ont trouvé un compromis entre leurs objectifs personnels et ceux de l'entreprise. « La personne ou le groupe traverse le cycle émotionnel du changement en se déplaçant d'une « zone de confort », situation habituelle et connue, vers une zone inconnue, incertaine, dont le confort reste à aménager ». C'est pour cette raison que, très souvent, les personnels ne s'opposent pas, a priori, au principe du changement, à condition, cependant, de « ne rien perdre », de « savoir où l'on va » et d'avoir l'assurance que les nouveaux objectifs amèneront une dynamique nouvelle et valorisante...

J'ai présenté, en octobre 2000, au cours d'une réunion de tous les personnels du Centre social, mon projet développé dans le présent chapitre. Les questions de la transversalité et de la démarche Réseau comme nouveau mode de fonctionnement ont été abordées et largement discutées. A ma grande surprise, tout le monde a approuvé cette nouvelle conception du travail et a validé mes propositions avec un enthousiasme certain et sans condition aucune. La seule réserve formulée portait sur les moyens financiers à trouver. Après un temps très court d'autosatisfaction sur le mode : « Je les ai convaincus, ça va marcher ! », cette réaction a suscité chez moi des questions paradoxales. Ainsi, la première question était : « Est-ce le signe d'une adhésion massive et sans condition au projet ? » Ou bien, au contraire : « N'ai-je pas là à faire à un engouement qui n'est qu'apparent ou qui témoigne d'une absence de prise de conscience réelle des conséquences d'une telle démarche ? » Toujours est-il que je vais m'appuyer sur cette première réaction, a priori positive, pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'adhésion des personnels et des bénévoles au projet.

3.2.2) Obtenir l'adhésion de l'équipe : mobiliser les énergies et les intelligences

Mon rôle de directrice consiste à créer les conditions favorables pour mobiliser les énergies et les intelligences, relier les personnes entre elles, les mettre en situation de se parler, d'échanger, de s'écouter, de travailler ensemble, mais aussi de leur permettre d'exprimer leurs attentes, leurs besoins, leurs questionnements... Ceci doit passer par la mise en place de dispositifs d'écoute régulière pour détecter les blocages et rechercher les moyens pour les supprimer. Il s'agit pour moi de faire en sorte que *mon* projet soit aussi *leur* projet, pour devenir ainsi *notre* projet.

⁴⁹ Jean-Marie Miramon, op. cit. p. 86.

Je vais, dans un premier temps, confirmer la place du RES au cœur du projet social et des préoccupations du Centre social pour les trois années à venir. Cet acte prendra la forme d'un courrier officiel adressé personnellement à chaque salarié et bénévole.

L'appropriation du projet par les salariés et les bénévoles doit passer par deux axes essentiels : le « savoir » qui concerne directement les individus et les « valeurs » qui touchent le groupe.

Agir sur le savoir et les connaissances des individus

Il faut entendre par formation, la formation au sens très large du terme ; je préfère même parler d'acquisition de nouveaux savoirs pour m'inscrire d'emblée dans la démarche et l'esprit Réseau d'échanges de savoirs.

Proposer des formations de base

Compte tenu d'un reliquat de crédits de formation au titre du budget 2000, une formation à la conduite de projet est organisée en automne 2000. Trois animateurs, les deux conseillères en insertion et deux bénévoles motivés vont suivre cette formation qui est une étape préalable nécessaire à la démarche RES. J'organiserai également les formations Réseau d'échanges de savoirs dont je parlerai lorsque j'aborderai la mise en œuvre effective du projet.

S'approprier la démarche par la pratique quotidienne : valoriser les savoirs

Afin d'insuffler l'esprit et la méthode « Réseau » entre salariés (de la secrétaire à la directrice) et bénévoles, je propose que l'équipe expérimente l'échange de savoirs dans son fonctionnement quotidien. Ainsi, une des réunions hebdomadaires pourrait démarrer prochainement par une « tempête des savoirs »⁵⁰ ; le but est de s'approprier la démarche, voire, de la démystifier, et de comprendre qu'elle oblige à se positionner, non plus comme simple offreur, mais aussi comme demandeur. Par exemple, une personne du groupe ayant très peur d'animer une réunion, faute d'expérience, demande à une autre personne de l'aider dans cette démarche ; cette première personne propose à une troisième personne l'initiation au traitement de texte pour rédiger des comptes-rendus... Il ne faut pas se limiter aux savoirs purement professionnels mais élargir la démarche à tous les savoirs. Un tableau des Offres et Demandes sera ainsi rapidement construit, permettant des échanges entre les membres de l'équipe de personnels et de bénévoles.

Plusieurs auteurs sont allés plus loin encore dans cette logique de valorisation des compétences des individus au sein d'une structure, qu'elle soit publique ou privée, lucrative ou non.

Partant des principes simples selon lesquels : « Chacun sait, on ne sait jamais, tout le savoir est dans l'humanité », Michel Authier et Pierre Lévy⁵¹ préconisent un dispositif original de reconnaissance des compétences des individus dans une structure, par la construction d'un *arbre de*

⁵⁰ Cf. paragraphe 3.8.7 présentant cette méthode.

⁵¹ Michel Authier, Pierre Lévy, *Les arbres de connaissance*, Paris, La Découverte, 1996, p. 87 à 90.

connaissances. En résumé, cet arbre comprend des *blasons* et des *brevets*. Le *blason* est la représentation graphique des savoirs et des savoir-faire d'un individu, y compris ceux qui sont nés de l'expérience et les « savoirs de vie » qui ne sont pas habituellement reconnus par les diplômés. Le *blason* évolue naturellement au fur et à mesure que l'individu acquiert ou parvient à faire reconnaître de nouveaux savoirs. Les *brevets* reconnaissent les savoirs élémentaires des individus. Ils sont attribués après passation d'une épreuve ; celle-ci peut prendre la forme de questions à choix multiples, d'un exercice de simulation, d'un mémoire, de témoignages de personnes compétentes... Chaque fois qu'un individu obtient un *brevet*, il enrichit son *blason*. L'ensemble des *brevets* d'une communauté est organisé en un *arbre de connaissances* dont le dispositif général est géré par un logiciel spécialement conçu par les inventeurs du système. S'inspirant largement de la démarche « échanges de savoirs » initiée par Claire Héber-Suffrin, cette méthode permet de repérer, de valoriser et de mobiliser les compétences de chacun au sein d'une entreprise ; elle remet en cause le principe selon lequel une seule institution (l'Education Nationale) a le quasi-monopole de la validation des connaissances.

Une autre approche théorique relève du principe de *management des savoirs* et s'appuie sur l'idée que « pour rester compétitives, et peut-être même pour survivre, les entreprises devront se changer en organisations du savoir » et « se transformer en entités de spécialistes cultivés »⁵². Pour les adeptes de ce concept, « les entreprises qui réussissent sont celles qui créent constamment de nouveaux savoirs, les diffusent largement dans la structure et les intègrent rapidement dans de nouvelles technologies et de nouveaux produits. » Jean-Claude Tarondeau⁵³ parle, lui, de « management stratégique des savoirs qui consiste à identifier ceux qui ont un caractère stratégique, à les protéger de l'imitation et de l'érosion, à les exploiter pour obtenir un avantage concurrentiel, et à créer les conditions favorables à leur développement. »

Certes, les concepts *arbre de connaissance* et *management des savoirs* intègrent, tous les deux, la dimension du savoir de chacun et sa valorisation. Toutefois, il me semble que la différence fondamentale se situe au niveau de leur finalité. Les *arbres de connaissance* visent à valoriser les individus et leurs compétences pour eux-mêmes vis-à-vis du groupe. Le *management des savoirs* vise à valoriser les individus et leurs compétences non pas pour eux-mêmes, mais pour la réussite de l'entreprise ; il s'inscrit dans une logique mercantile, de concurrence et de production. Ma propre démarche, au sein du Centre social, est de valoriser les individus et leurs compétences, non seulement pour eux-mêmes, mais aussi pour favoriser l'esprit « échanges des savoirs » au sein du Centre social.

Agir sur les valeurs du groupe : réflexion et expression collectives

Une action conjointe à mener avec les personnels et les bénévoles

Il s'agit de faire évoluer les valeurs actuelles centrées sur l'aide à la personne, vers la parité et la réciprocité qui induisent un autre regard sur elle. En tant que directrice, il ne m'est pas possible, sur

⁵² Harvard Business Review, *Le Knowledge management*, Paris, Les éditions d'organisation, 1999, p. 24.

⁵³ Jean-Claude Tarondeau, *Le management des savoirs*, Paris, Que sais-je ?, PUF, 1998, p. 74.

un plan humain et déontologique, de chercher à intervenir sur le système de valeurs de l'individu. Je privilégierai donc l'action portant sur le groupe par une participation de ses membres aux évolutions qui les concernent. Ceux-ci deviendront ainsi acteurs des changements en cours et s'en approprieront la démarche.

La première étape a été la constitution d'un groupe de pilotage composé de salariés, de bénévoles et même d'administrateurs ; il était chargé de l'élaboration du nouveau projet social du Centre. La réflexion commune ainsi menée a mis en évidence la nécessité d'associer les habitants au prochain projet social, après une prise de conscience qu'il ne peut y avoir de projet social sans leur participation. Le processus de « démarche projet » est déjà bien enclenché.

Il faut désormais s'appuyer et rebondir sur la dynamique amorcée par le groupe de pilotage qui doit poursuivre sa réflexion. Il doit assurer le suivi de la mise en œuvre du Réseau d'échanges de savoirs et de l'ensemble du projet social. Il présente le grand avantage d'associer quelques administrateurs à la démarche RES et de regrouper, au sein d'une même instance, salariés, bénévoles et administrateurs. Il est un moyen de faire participer les principaux acteurs aux bouleversements liés à la mise en place du RES et de fédérer l'équipe autour du projet ; il contribuera ainsi à une appropriation collective du projet. Mon rôle de directrice n'est pas d'inscrire les gens dans un projet « tout fait » mais dans une démarche collective laissant la place à la parole, à l'échange et à l'expression des craintes soulevées par le projet et ses conséquences.

L'équipe de coordination, instance opérationnelle de mise en œuvre et d'animation du RES dont je parlerai dans les pages suivantes, est aussi une opportunité, pour certains, de s'impliquer et de prendre part à la réflexion collective.

Certains salariés pourraient vivre une crise d'identité professionnelle en appliquant le principe de réciprocité des Réseaux d'échanges de savoirs. Si chacun est offreur mais aussi demandeur de savoirs dans la structure, quelle est la place de l'animateur au sein du Centre social ? Pour les rassurer et répondre à cette préoccupation fort légitime, je propose de relancer la réflexion sur l'élaboration et la redéfinition des fiches de postes de tous les personnels du Centre. Celles-ci devront inclure la nouvelle dimension « échanges de savoirs ». S'agissant des bénévoles, je propose de mettre en place un système moins conventionnel et structuré, qui pourrait être une fiche de missions prenant aussi en compte la composante « échanges de savoirs ».

Le directeur est celui qui doit savoir rebondir sur certaines situations, saisir les opportunités de changement et considérer la rupture et la crise comme une occasion de progresser. A ce titre, Jean-Bernard Paturet écrit fort justement : « Saisir l'occasion d'une rupture [...] est véritablement le cœur d'une pratique de direction. »⁵⁴ Ainsi, dans le Centre social, la crise d'identité vécue par les salariés et bénévoles pourra être une opportunité pour moi, directrice, de rappeler les rôles de chacun.

⁵⁴ Jean-Marie Miramon, op. cit. p. X.

Une réflexion particulière à mener avec les bénévoles

Dans un Réseau d'échanges de savoirs, il n'y a ni « usagers » ni « bénévoles », il y a des offreurs et demandeurs de savoirs qui échangent ; certains, plus que d'autres, participent à l'animation et à l'organisation du Réseau. La notion de bénévolat est très rarement utilisée du fait de la réciprocité de la démarche qui implique le *don* mais aussi le *contre-don*.

Il n'est pas question, bien évidemment, de faire disparaître et fuir les bénévoles du Centre qui accomplissent une mission essentielle. Toutefois, la mise en place du RES nous oblige, à terme, à reconsidérer la notion et le rôle du bénévole ; ceux-ci devront progressivement évoluer vers une approche plus dynamique et plus équilibrée de la relation avec l'utilisateur. C'est pourquoi, je propose de saisir l'opportunité de la mise en place du Réseau, pour lancer une réflexion collective sur cette problématique ; la réflexion devra associer les salariés, les bénévoles eux-mêmes et les administrateurs. La logique du don sans retour, fortement ancrée chez le bénévole, puise ses racines dans l'origine étymologique de son nom. Il vient du latin *benevolus* « bienveillant », de *bene* « bien » et *volo* « je veux ». Selon le Petit Robert, le bénévole est celui qui fait quelque chose sans obligation et gratuitement. On retrouve dans les RES, la notion d'absence d'obligation, ce qui est intéressant. Toutefois, dans un RES, c'est l'échange qui est gratuit, mais pas ce que la personne donne puisqu'elle reçoit en contre partie, et vice versa. Je suis consciente que la réflexion à mener sera délicate et très certainement source de frictions et d'incompréhension. J'aimerais pourtant qu'elle aboutisse au moins à l'acceptation par les bénévoles du principe suivant : pendant le moment où ils sont en échange de savoir avec un « usager », ils considèrent qu'ils ne sont pas bénévoles. Je voudrais qu'ils prennent conscience qu'à ce moment précis de la relation avec la personne, ils établissent une parité avec elle réduisant le déséquilibre entre l'assistant et l'assisté.

Je crois aussi qu'il faut profiter du fort taux de renouvellement annuel (plus de 80%) pour redéfinir le profil du bénévole ainsi que les critères de recrutement. Ces derniers devront intégrer la nouvelle composante du projet social : le Réseau d'échanges de savoirs. L'accueil des nouveaux bénévoles devra être revu ; le RES et les modes de fonctionnement qu'il implique devront être présentés au « postulant » ; il devra en accepter le principe avant d'être lui-même accepté en qualité de bénévole au Centre social.

3.2.3) Toucher les « publics RMI »

La pédagogie des RES est tout à fait adaptée à des publics en difficulté. Les divers stages proposés habituellement aux personnes en difficulté correspondent très souvent à des « prescriptions » des services sociaux et agences pour l'emploi, avec rémunération à la clé. La démarche Réseau d'échanges de savoirs se distingue de cette logique de contrainte car elle ne relève justement pas de la prescription. Elle repose sur la liberté de participer et la réciprocité. J'ai, en mémoire, l'exemple d'une personne du RES de Blois. Francine était « suivie » à la fois sur les plans social, médical et judiciaire.

Les contraintes étaient donc multiples et insupportables, sa situation étant, par ailleurs, aggravée par une rupture de liens sociaux. Son entrée et sa participation au RES ont contribué à sa démarche d'insertion dans un cadre souple mais aussi sécurisant : « Se lâcher tout en étant protégé ». Les pouvoirs publics, petit à petit, comprennent l'originalité et l'intérêt de la démarche « échanges de savoirs » pour mener certaines actions d'insertion. Ainsi, la DDASS de Haute-Normandie s'appuie sur les nombreux RES du département pour aider les populations fragilisées à maîtriser l'Euro⁵⁵.

Une question de fond doit être abordée et clarifiée concernant le bénéficiaire du RMI au Centre social. La démarche de participation à des échanges de savoirs doit-elle (ou peut-elle ?) s'inscrire dans le contrat d'insertion qui le lie à la commission locale d'insertion (CLI) ? Une réponse positive à cette question induirait la présence forcée au RES de personnes redoutant de perdre leur unique source de revenu. Dans ce cas, les principes fondateurs des RES, volontariat et réciprocité, seraient mis à mal. Je craindrais également de voir émerger deux types d'attitudes au sein du RES. Il y aurait d'une part, ceux qui participeraient spontanément au Réseau et, d'autre part, les bénéficiaires du RMI ; ils viendraient plus ou moins contraints avec à la clé, le maintien du versement de l'allocation. Cette situation renforcerait, par ailleurs le clivage actuel entre publics « traditionnels » et publics « RMI », clivage que je souhaite atténuer grâce, justement, à la mise en place d'un RES. J'étais donc tentée dans un premier temps de ne pas lier l'échange de savoirs au contrat d'insertion.

Cependant, la démarche RES étant aussi un moyen de revalorisation, de création de lien social et de lutte contre l'exclusion, j'ai pris conscience qu'une position aussi catégorique risquait de nous faire passer à côté d'une opportunité de créneau d'insertion. Je propose donc d'étudier, en concertation avec le Département et la CLI, la possibilité d'intégrer la démarche d'échanges de savoirs dans un contrat d'insertion, à condition qu'elle soit volontaire et aménagée, compte tenu de la fragilité des publics concernés.

Une action collective

S'agissant des « aménagements » et des modalités de mise en œuvre, après échanges avec les conseillères en insertion chargées du dispositif RMI, je prévois l'organisation d'échanges par groupes ; ils porteront sur des thèmes comme la santé, le logement, l'alimentation et les soins aux enfants, la vie quotidienne, la formation... La liste n'est pas exhaustive, elle s'enrichira au fur et à mesure des propositions et des besoins exprimés ou repérés. A l'instar de l'expérience de la CAF de Lisieux, il est envisageable que des personnes bénéficiaires du RMI puissent, par contrat, participer à un groupe « santé » ; il serait animé sur le mode « échanges de savoirs », par une conseillère en insertion et d'autres partenaires comme la CPAM. Un groupe « entretien d'embauche » pourrait permettre aux participants d'échanger sur leur vécu dans ce domaine. J'envisage même de remplacer les réunions à thèmes évoquées au chapitre 1, organisées mensuellement à destinations des publics

⁵⁵ Cf. annexe 8.

« RMI », par ces groupes. Ils seront ouverts à tous les publics du Centre social et du quartier, favorisant ainsi la rencontre entre les habitants.

« En fait, dans ce mode d'agrégation au Réseau, tout tient dans la négociation du contrat avec le futur bénéficiaire, le service instructeur et l'équipe du Réseau. Dès lors que la négociation ne contraint pas à pervertir la philosophie Réseau, pourquoi se refuser à offrir à d'autres le « bénéfice » de la dynamique ? »⁵⁶

Une action individuelle

Une action est également à prévoir sur le plan individuel.

S'agissant des Demandes de savoirs, elle consiste, à partir des besoins de formation repérés, à envisager comment certains pourraient être satisfaits à travers l'échange de savoirs. Ainsi, élaborer un CV, rédiger une lettre de motivation, se perfectionner en Français... pourront se transformer en échanges de savoirs directement utiles dans une recherche de travail ou un parcours d'insertion. Par exemple, les personnes ayant bénéficié de l'atelier « espace CV, lettre de motivation » seront sollicitées pour transmettre aux bénéficiaires du RMI leurs nouveaux savoirs ainsi acquis.

S'agissant des Offres, il s'agira, pour les conseillères en insertion, de faire émerger et de valoriser des savoirs enfouis et pas toujours repérés et identifiés comme savoirs par la personne elle-même : changer une roue de vélo, jouer de l'harmonica, de la guitare, connaître une recette de cuisine... Actuellement, la dynamique de revalorisation de la personne est déjà bien enclenchée par Nathalie et Sabrina, conseillères en insertion au Centre social. L'élaboration du contrat d'insertion nécessite qu'un premier entretien passe par le recensement des incontournables « manques » et « besoins » de la personne. Puis, les conseillères élargissent la discussion sur ses loisirs et ses centres d'intérêt. Selon Sabrina, « ce sont des moments privilégiés qui nous permettent de découvrir et de déceler les richesses des personnes ; elles se sentent en confiance, se libèrent, trouvent une oreille attentive pour parler et se révéler. »

Cette démarche favorisera la « mixité sociale » au sein du Centre social ; elle établira ainsi une passerelle entre les activités proposées aux « publics traditionnels » et la mission spécifique à destination des « publics RMI »

Ces projets d'insertion, qu'ils relèvent d'un groupe ou d'une action individuelle, nécessitent le respect de plusieurs conditions préalables pour produire des résultats, tout en respectant les principes fondamentaux des RES. L'articulation doit être claire entre les conseillères en insertion et l'équipe de coordination du Réseau : les objectifs doivent être connus et partagés sans qu'il y ait interférence des champs de compétence. Des relations fréquentes avec les services instructeurs seront établies afin de leur faire connaître les possibilités, mais aussi les limites d'insertion offertes par le Réseau. Je veillerai à ce que ces personnes ne soient pas « étiquetées » comme population « RMIste » au sein du Réseau.

⁵⁶ Caisse d'allocations familiales du Calvados, op. cit. p. 113.

De plus, même s'il y a contrat, ces personnes doivent venir volontairement au RES. Une vigilance accrue devra être portée également aux réponses à apporter à leurs Offres et Demandes car elles seront une condition de réussite de leur insertion.

3.3) Mettre en œuvre le projet : le directeur à la recherche d'un nécessaire équilibre entre « l'humain » et la « méthode »

Dans tout projet de changement mené par une direction, la réussite est la résultante d'un subtil mélange de deux composantes essentielles : la dimension humaine qui nécessite souplesse et écoute, et la dimension opérationnelle qui demande une grande maîtrise méthodologique, les deux dimensions étant intimement liées. Trop de méthodologie au détriment de l'humain risque de mettre en péril l'avenir du projet et de l'ériger en un superbe document de travail, qui servira de vitrine pour l'extérieur, mais ne sera, en fait, qu'une coquille vide pour l'intérieur. A l'inverse, l'absence de méthodologie au profit de l'humain compromettra également les chances de réussite du projet qui se transformera, alors, en une déclaration d'intentions sans espoir aucun de concrétisation et de résultats tangibles. « L'arsenal de la méthodologie doit, certes, permettre de gérer les nombreuses contraintes de la gestion. Mais il doit aussi ouvrir l'accès d'espaces de liberté, indispensables aux relations humaines et absolument nécessaires à l'exercice de la réflexion et de la créativité. »⁵⁷

Je pense que c'est le *sens* donné au projet par le directeur et son équipe qui permet au directeur de trouver les « dosages » acceptables entre l'humain et la méthode. Cette réflexion m'amène à revenir sur les notions évoquées précédemment que sont le « pourquoi » et le « quoi ». Il me semble que le *sens* d'une action s'inscrit dans le « pourquoi » et que l'action elle-même s'inscrit dans le « quoi ». Même si, et je l'ai déjà écrit, il me paraît difficile aujourd'hui, en tant que directrice, d'agir sur le pourquoi de l'absence de participation des habitants, je sais toutefois que je peux intervenir sur le *sens* du projet à mettre en place, et donc aussi en partie sur le « pourquoi ».

3.3.1) Impulser les premiers échanges et rédiger l'acte fondateur

Une naissance symbolique

J'ai pu contacter Claire Héber-Suffrin, fondatrice des RES, qui accepte de se déplacer pour présenter les RES, leur philosophie, leurs enjeux, leur fonctionnement avant la fin de l'année 2000. Compte tenu du charisme de cette personne et du caractère symbolique de sa venue, une large communication sera faite autour de cet événement ; je choisirai une date et une heure susceptibles de rassembler un maximum de personnes : habitants, salariés, bénévoles, administrateurs, partenaires et toutes personnes intéressées par la démarche. Cette intervention constituera le point de départ du RES

⁵⁷ Bernard Dobiecki, op. cit. p. 103.

du Centre social Croix Saint-Simon : « Considérer le lancement du projet comme un événement à organiser pour créer un choc psychologique. »⁵⁸

Il restera ensuite à donner corps à l'idée, à passer de la naissance symbolique à la naissance effective.

Repérer les premiers échanges possibles

Aussitôt après cette entrée en matière, j'organiserai une réunion rassemblant toutes les personnes intéressées par la démarche. Il me paraît primordial que les participants visualisent concrètement le fonctionnement d'un RES et qu'ils y entrent d'emblée. Aussi, un tour de table permettra, pour ceux qui le souhaitent, d'effectuer un premier repérage⁵⁹ des savoirs et des désirs de connaissance. Des Offres et Demandes de savoirs seront recensées ; des mises en relation seront assurées entre offreurs et demandeurs ; le Réseau d'échanges de savoirs sera lancé. Il est nécessaire d'insuffler rapidement le processus au sein du Centre social. Inutile donc, pour un début, de vouloir se lancer dans de multiples échanges touchant un maximum de personnes.

J'inviterai également chaque participant à mettre en œuvre le processus de « bouche à oreille ». Chacun mobilisera ainsi son réseau de connaissances personnelles, professionnelles et sociales ; il sensibilisera une ou plusieurs personnes autour de lui, susceptibles de s'engager dans une démarche d'échanges de savoirs. Les motivations par rapport à ce projet, les « phares »⁶⁰ de chacun, pourront être différents selon les sensibilités : la dignité, la revalorisation de l'individu, la découverte de ressources innombrables, la parité, la citoyenneté, la convivialité, la lutte contre l'exclusion, l'absence d'étiquettes...

Rédiger l'acte fondateur et lancer la démarche

La création et le lancement du Réseau d'échanges de savoirs passeront par un acte fondateur⁶¹. Ce document officiel présentera les objectifs du RES du Centre social Croix Saint-Simon et sera rédigé par le groupe ainsi constitué.

Profitant de cet élan, je compte organiser une « Fête des savoirs » dans le quartier, officialisant, en quelque sorte, le lancement du RES ; elle sera préparée et animée dans une logique d'échanges de savoirs.

3.3.2) Créer une équipe de coordination incluant l'habitant

La mise en place d'un RES correspond à une démarche de création collective qui nécessite de constituer une équipe de coordination. Celle-ci sera le « noyau dur », le pivot du RES du Centre

⁵⁸ Id. p. 74.

⁵⁹ Cf. méthode repérage des savoirs paragraphe 3.3.7.

⁶⁰ « Quelle est la dimension qui intéresse le plus chacun : ce qui, pour moi, est essentiel ».

⁶¹ Ce document s'inspirera de la Charte jointe en annexe 2.

social. Elle aura pour finalité, d'une part, la promotion et le développement de la démarche, et d'autre part, l'impulsion d'une dynamique et d'un esprit « Réseau ».

Afin de développer la dimension transversale de la démarche, et de l'introduire comme véritable mode de fonctionnement du Centre, je me propose d'assurer moi-même le pilotage de l'équipe de coordination.

Réflexion sur la composition à lui donner

Le choix de sa composition mérite une réflexion toute particulière. L'habitant me paraît être un acteur essentiel : il doit avoir sa place dans ce groupe. Pour que ce projet réponde à sa vocation de développer la participation, il importe beaucoup que l'équipe de coordination ne se limite pas à des professionnels de l'animation, mais s'ouvre aux habitants. L'expérience de nombreux RES, et notamment celui de Blois, prouve que les personnes qui entrent dans une démarche d'échanges de savoirs se sentent petit à petit valorisées au point d'accepter, après quelques mois, de prendre des responsabilités qu'elles n'auraient jamais osé ou pensé assumer auparavant.

S'agissant des autres membres du groupe de coordination, plusieurs possibilités peuvent être envisagées. La première consiste à y intégrer la quasi totalité des personnels ainsi que tous les bénévoles intéressés par la démarche. Cette solution présenterait l'avantage de fédérer un maximum de personnes autour du projet. Je crains, toutefois, que la taille du groupe le rende vite inopérant et ôte à l'habitant toute possibilité d'expression ; ceci transformerait ainsi une participation possible en une pseudo participation. Je crois aussi que la motivation et le désir de s'impliquer doivent présider au choix de participer à ce groupe. Entre le groupe étendu et le groupe restreint, je fais, par conséquent, le choix du groupe restreint. Voici donc ma proposition de composition : quatre animateurs (salariés et bénévoles) intéressés par la démarche, six personnes (habitants et partenaires) ayant participé au lancement du RES et souhaitant contribuer à son animation. J'offrirai également aux administrateurs la possibilité de nommer une ou deux personnes, s'ils le souhaitent.

Des missions à définir

Sa mission portera sur quatre axes essentiels :

- ◆ participer à l'organisation du RES : information, accueil, organisation de rencontres régulières, suivi du fichier, bilan des actions,
- ◆ organiser l'animation : mises en relation, suivi des échanges, aide au repérage des savoirs, animation des rencontres régulières, animation des échanges en groupes, réflexions en équipe sur des thèmes précis, régulation, évaluation,
- ◆ assurer, à terme, des formations (pour ceux qui le souhaitent) : formation de bénévoles à l'animation de groupe,

- ◆ repérer et mobiliser les « personnes ressources » : toute personne peut être, a priori, une personne ressource, mais en quoi ? en savoir ? en relations susceptibles d'élargir le Réseau ? il faut parler du projet autour de soi, être porteur de ses valeurs.

Le projet devra être porté par l'équipe dans sa totalité. Néanmoins, chacun jouera un rôle différent en fonction des domaines où il se sent le plus à l'aise : relais, information, mise en relation, repérage des savoirs...

Groupe de pilotage et groupe de coordination ? Diriger c'est aussi douter

Est-il judicieux d'envisager l'existence simultanée d'un groupe de pilotage et d'un groupe de coordination ? N'y a-t-il pas risque de double emploi et de lourdeur quant à l'organisation à mettre en place ? Le groupe de pilotage a une mission plus large que celui de coordination : c'est non seulement une instance de réflexion et de suivi du RES, mais aussi de l'ensemble du projet social du Centre. De plus, dès sa constitution, l'habitant en a été malheureusement exclu ; il me paraît difficilement envisageable d'intégrer sa participation, en cours de route, à un processus qui le concerne, certes en tout premier lieu, mais auquel il n'a pas été associé dès le départ. De par ses missions, le groupe de coordination a un rôle plus opérationnel que le groupe de pilotage. Il est là pour faire vivre et animer le Réseau mais aussi pour faciliter la participation de l'habitant. Je pense que son rôle est primordial dans ce domaine puisqu'il peut constituer une amorce de « partage de pouvoir » avec les autres acteurs du Centre social. Je fais donc le choix de tenter la coexistence des deux groupes. J'en préciserai clairement les modalités d'articulation et de complémentarité. Je m'accorde aussi un temps d'observation du fonctionnement des deux groupes pendant quelques mois. Ceci me permettra de savoir s'il faut maintenir, ou pas, l'existence de deux instances intervenant pour partie dans le même domaine.

Selon de nombreux ouvrages consacrés à la fonction de direction, diriger c'est prévoir, c'est choisir, c'est décider, c'est agir, c'est gérer, c'est maîtriser... Mais le directeur est avant tout un être humain, avec sa personnalité, avec ses forces, ses richesses, son charisme, ses convictions mais aussi avec ses failles, ses hésitations et ses incertitudes. Je cherche, en vain, un ouvrage qui précise que diriger c'est tout cela, mais c'est aussi s'interroger quant au bien fondé de ses décisions et à la pertinence de ses choix ; diriger c'est douter, c'est tâtonner ; diriger c'est accepter de se tromper souvent sans pour cela être un mauvais dirigeant. Or, *errare humanum est* : « il est de la nature de l'homme de se tromper », et pourtant... *sed perseverare diabolicum* : « Persévérer dans l'erreur est diabolique ». Cette métaphore de Bernard Dobiecki vient très justement illustrer ma réflexion : « Il arrive aussi que le capitaine [...] fasse changer aussi ses commanditaires de point de vue pour qu'ils arment différemment leurs flottes et recherchent d'autres conquêtes en des horizons nouveaux, des terres nouvelles. »⁶² L'histoire ne dit pas si le capitaine, lui aussi, a dû changer de point de vue...

⁶² Bernard Dobiecki, op. cit. p. 56.

3.3.3) Assurer la transversalité des échanges

La transversalité du projet consiste à repérer les Offres et Demandes potentielles de savoirs et à organiser toutes les activités du Centre social sur le mode « échanges de savoirs ». Il ne s'agit pas de dire : « Nous développons une nouvelle activité d'échanges de savoirs, il convient désormais de trouver les personnes susceptibles de s'y intégrer » mais de se demander plutôt : « Comment les personnes que nous connaissons, qui participent à nos différentes activités, pourraient entrer dans cette démarche ».

Repérer les offreurs et demandeurs potentiels de savoirs

Chaque animateur devra, dans un premier temps, repérer au niveau de son activité, les personnes susceptibles d'entrer rapidement dans une démarche d'échanges de savoirs afin de créer une dynamique d'entraînement. Prenons, par exemple, les femmes du groupe « vie quotidienne et alphabétisation ». Certaines d'entre elles ont déjà manifesté le désir d'aller au delà de l'apprentissage de la langue française. Plusieurs seraient certainement prêtes à montrer à d'autres comment confectionner un couscous algérien, comment parler ou écrire l'Arabe, comment danser à l'orientale. Telle personne sans emploi a besoin de savoir rédiger un CV, écrire une lettre de motivation. Tel bénéficiaire du RMI prétend ne rien savoir ni ne rien savoir faire mais se déplace en métro dans tout Paris sans jamais utiliser un plan. Certains jeunes du soutien scolaire savent danser le Hip Hop ou le Rap. A l'instar de ce qui se passe au Centre social de Belleville à Paris, qui a instauré la démarche « échanges de savoirs » depuis quelques années, j'envisage de revoir l'accueil des nouveaux habitants. Ainsi, nous pourrions recevoir chaque nouvelle personne qui arrive au Centre social en lui posant la question d'accueil : « Qu'aimez-vous faire ? Auriez-vous envie de partager avec d'autres vos centres d'intérêt ? Auriez-vous envie d'acquérir de nouvelles connaissances ? ».

Cette démarche nécessite que les animateurs s'initient à la méthode de repérage des savoirs⁶³ qui leur permettra d'être efficaces et d'identifier, pour chaque personne, ses potentialités conscientes ou cachées et ses désirs. Elle nécessite aussi que la communication sur les échanges de savoirs soit relayée par les animateurs au sein de chaque activité et qu'un lien très étroit soit établi entre l'animateur et l'équipe de coordination.

Animer les activités sur le mode « échanges de savoirs »

Les animateurs vont commencer à repérer les occasions de favoriser les échanges de savoirs au sein de leur activité. Il me paraît intéressant de « balayer » toutes les activités et de se demander comment elles pourraient concrètement fonctionner, du moins en partie, dans une logique d'échanges de savoirs. La méthode la plus simple est d'expérimenter le processus au sein d'une activité

⁶³ Cf. paragraphe 3.3.7.

« porteuse » qui pourrait, plus facilement que d'autres, se prêter à ce type de démarche. Sur la base des premiers résultats, l'expérience sera généralisée progressivement aux autres activités du Centre. Par exemple, dans le groupe « vie quotidienne et alphabétisation », les femmes, qui apprennent le Français depuis quelques mois et commencent à savoir accomplir seules quelques démarches administratives, peuvent initier d'autres femmes à ces démarches.

3.3.4) Organiser les formations de l'équipe de coordination

Le dispositif à mettre en place doit s'accompagner d'une formation destinée dans un premier temps à l'équipe de coordination. Je considère que la formation constitue un levier pour la dynamique d'une démarche de changement : « L'introduction de la formation dans l'entreprise n'est pas neutre : former, c'est aussi transformer les structures, les rapports de force et la hiérarchie du pouvoir. »⁶⁴ Cette réflexion me paraît très intéressante car je pense que la mise en place d'un RES participera également à la transformation du Centre social, des rapports de force et des relations hiérarchiques entre ses différents acteurs.

La formation concernera les salariés, les bénévoles et... les habitants. Cette étape me paraît très importante car elle constitue une amorce de leur participation à la vie du Centre social.

Le contenu portera sur deux axes principaux autour des échanges de savoirs :

- ◆ s'initier aux techniques d'animation à partir du savoir et de l'expérience de chaque participant,
- ◆ développer la connaissance de la démarche « Réseau » : repérage des savoirs, des Offres et des Demandes, mise en relation des offreurs et des demandeurs (fonction de médiation développée ci-après), suivi des échanges, fonctionnement d'un RES, impulsion d'une dynamique « Réseau ».

Outre ces formations théoriques, j'accompagnerai l'équipe de coordination au Mouvement des Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs (MRERS) à Evry, dans d'autres RES (pourquoi pas, Blois) et dans un Centre social qui a mis en place un RES (Lisieux, Belleville ou Romorantin). La visite du MRERS nous permettra d'approfondir l'approche théorique et conceptuelle des RES et d'échanger avec les permanents ; ils pourront témoigner des activités des 600 RES de France, de la vie du Mouvement, des universités d'été, des rencontres nationales et notamment des Assemblées Générales annuelles rassemblant tous les RES.

⁶⁴ Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage social*, Paris, Nathan, 1998, p. 99.

3.3.5) Faire vivre le Projet

Réflexion de directeur sur le vécu d'un projet : implanter le projet dans le quotidien

Tout directeur d'établissement social, qui a eu l'occasion de se lancer dans une démarche projet de ce type, a vécu avec son équipe, les grands moments d'enthousiasme des débuts. Il s'agit, pour Jean-Marie Miramon, d'une « phase collective, euphorique, qui restera, pour les fondateurs, un investissement affectif fort. »⁶⁵ Même s'ils sont parfois un peu trop passionnés, je pense que ces moments sont inévitables, voire, nécessaires ; ils sont, en effet, toujours porteurs d'espoir et ont une capacité mobilisatrice et fédératrice extraordinaire pour ceux qui le vivent. Mais, passé ce moment d'exaltation du début, le projet doit perdurer et être porté par ceux qui l'ont construit. C'est pourquoi, dès le processus d'élaboration du projet, le directeur et son équipe doivent tout organiser pour le faire vivre et nourrir son quotidien ; ainsi, « ce qui compte est de le réussir ensemble, de le réaliser, de le transformer en réalité, de l'implanter dans le quotidien, de l'inscrire dans la durée, de le pérenniser. »⁶⁶

Selon le Petit Robert, le projet est « l'image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre. » Je n'ai jamais compris pourquoi le terme « projet » continue à être utilisé alors que celui-ci est en cours de mise en œuvre. Un projet de loi n'est plus un projet quand la loi est votée. Un projet d'achat n'est plus un projet lorsque l'achat est réalisé. Alors, pourquoi, dans un établissement social, parler encore de projet quand le « projet » s'est transformé en réalité ? Dans cinq ans, parlerons-nous encore du projet de Réseau d'échanges de savoirs au Centre social alors que celui-ci sera en place depuis longtemps déjà ?

Faire vivre le Réseau

Afin de structurer le Réseau, il est nécessaire d'instituer des réunions régulières de l'équipe de coordination. Lieux et occasions d'information et de décisions, ces rencontres permettent d'aborder les problèmes quotidiens du Réseau et de définir les orientations à prendre.

Je tiens également à mettre en place une rencontre rituelle mensuelle de tous les membres du RES, à laquelle, d'autres personnes souhaitant découvrir le RES, pourront participer. Celle-ci permet « d'échanger sur les échanges ». C'est un moment chaleureux et convivial au cours duquel chacun peut, s'il le désire, s'exprimer sur la façon dont il vit les échanges et formuler, le cas échéant, ses Offres et Demandes de savoirs.

La « fête » revêt aussi une dimension importante car elle fédère et crée du lien entre les membres d'un RES. Elle peut être organisée et animée selon le mode « échanges de savoirs » : préparation de pâtisseries, boissons, plats... ; elle peut associer tout un quartier, auquel cas elle

⁶⁵ Jean-Marie Miramon, op. cit. p. 94.

⁶⁶ Bernard Dobiecki, op. cit. p. 82.

rassemble plusieurs dizaines, voire, plusieurs centaines de personnes et mobilise de nouveaux participants.

L'organisation, l'animation et la structuration d'un RES passent par l'élaboration d'un fichier permettant de recenser les membres du Réseau, les Offres et les Demandes par rubrique, les échanges en cours, les Offres en attente de demandeurs et les Demandes en attente d'offreurs. Outre l'intérêt statistique que permet ce système, il présente l'avantage de favoriser les mises en relation et d'ajuster les décalages entre Offres et Demandes de savoirs.

Un tableau des Offres et Demandes en attente et des échanges en cours sera construit, mis à jour régulièrement et visible par tous au sein du Centre social, ceci afin de susciter des Offres et des Demandes nouvelles de savoirs.

Après quelques mois de fonctionnement, je propose le lancement d'un journal du Réseau à périodicité régulière ; il constituera le trait d'union entre tous les adhérents et sera très largement diffusé. Il informera sur la vie du Réseau, les échanges, les rencontres, les fêtes, les témoignages sur les échanges... et comportera les Offres et les Demandes en attente.

Pour toucher un maximum de personnes, il convient de mettre l'accent sur la communication qui pourra prendre diverses formes : affiches, brochures, cartes de vœux, presse écrite (journaux locaux), télévisée (TV locale du 20^{ème} arrondissement), dépliants à déposer à l'accueil et chez les commerçants du quartier...

Au delà des aspects purement organisationnels et conviviaux, les rencontres régulières, les fêtes, le fichier, le tableau des Offres et Demandes, la communication apparaissent comme de véritables outils au service de la dynamique Réseau car ils favorisent la mise en relation, la rencontre entre l'Offre et la Demande de savoirs et diffusent de l'information.

Ce mode de fonctionnement proposé échappe aux systèmes classiques d'organisation centralisée : « De ce fait, non seulement le Réseau évite le piège d'une structuration «égo-centrée» (liaisons radiales du noyau dur ou de l'équipe d'animation vers chacun des membres, et inversement), mais promeut le développement d'un système «interconnecté» (chacun peut nouer des relations avec chacun sans passer systématiquement par ce qui fait quand même office d'organe central, l'équipe d'animation). On se situe alors dans l'optique d'une revivification de la vie sociale locale ; orientation qui, non seulement entretient un sentiment d'appartenance à un «groupe» (aussi informel soit-il), mais permet aussi de lutter de manière efficace contre l'isolement. »⁶⁷

⁶⁷ Caisse d'allocations familiales du Calvados, op. cit. p. 30.

3.3.6) Recruter un animateur : la « cheville ouvrière » du Réseau

Son rôle consiste à organiser le RES : mise à jour du fichier, statistiques, recherche de salles et de matériel, communication, préparation des rencontres, organisation des fêtes...

En lien avec l'équipe de coordination, il anime le Réseau, met tout en œuvre pour le faire vivre et pour répondre aux besoins de ses membres. Ainsi, il assure le lien entre l'équipe de coordination, les salariés, les bénévoles et les membres du RES.

Il veille au respect des règles d'éthique et de fonctionnement applicables dans tout RES afin de limiter certains écueils rencontrés dans d'autres RES :

- ◆ s'assurer que les activités organisées sont bien des activités d'échanges de savoirs et non de simples activités de loisirs déconnectées de la dimension « échanges de savoirs » : un RES n'est pas une Maison de quartier ni un club du troisième âge,
- ◆ réunir les garanties pour que les échanges portent sur les savoirs et non sur des biens ou services : un RES n'est pas un SEL⁶⁸,
- ◆ veiller au respect de l'intégrité morale des participants en sachant repérer les Offres de savoirs « dangereuses » : sectes, vente à domicile, réseau pornographique... : même s'il est un lieu d'ouverture, un RES ne doit pas être repéré comme un lieu ni une opportunité de diffuser n'importe quelles idées et informations,
- ◆ concilier deux notions importantes et parfois opposées : la souplesse du système et le respect des engagements des uns et des autres.

L'animateur participe aux repérages des savoirs et aux ajustements entre les Offres et les Demandes. Ainsi, il effectue des investigations auprès de tous les acteurs du projet afin de trouver l'Offre susceptible de répondre à telle Demande difficile à satisfaire. L'animateur, tout comme l'équipe de coordination, doit être « à l'affût » des Demandes et Offres potentielles de savoirs.

Je tiens également à ce que la personne recrutée veille au maintien et au développement de la convivialité qui me paraît essentielle au sein d'un RES.

Il est important aussi que soient favorisés les témoignages écrits des participants, à partir d'entretiens oraux, ceci afin de répondre à plusieurs objectifs :

- ◆ valoriser le savoir de chacun et les échanges réalisés,
- ◆ faire vivre le RES, lui donner sens et vie, construire son histoire, sa mémoire,
- ◆ s'assurer d'une crédibilité vis-à-vis des partenaires et notamment de certains financeurs qui doutent du bien fondé de la démarche,
- ◆ nourrir l'évaluation qualitative du Réseau.

⁶⁸ Cf. Système d'Echanges Locaux paragraphe 2.2.8 (chapitre 2).

En accord avec la Fondation et l'association gestionnaire du Centre social, le recrutement portera sur un emploi - jeune. Le poste à créer correspond à un métier répondant à un besoin émergent ou non satisfait de type « nouveaux services, nouveaux emplois ».

3.3.7) Définir le rôle des « médiateurs »

Toute personne qui souhaite participer à l'animation du Réseau (membre de l'équipe de coordination, animateur emploi - jeune ou autre participant) a la possibilité, si elle le souhaite, de jouer le rôle de médiateur. Très souvent même, après plusieurs échanges de savoirs et une formation minimum assurée par l'équipe de coordination, beaucoup de participants, qui étaient venus là simplement pour échanger leurs savoirs, se lancent dans la médiation. Les personnes les moins sûres d'elles se voient confier des mises en relation simples à organiser.

Ce rôle, consiste à repérer les savoirs, à mettre en relation des offreurs et demandeurs et à assurer le suivi des échanges ainsi organisés.

Repérer les savoirs

Dans cette étape, le médiateur aide les personnes à prendre conscience de leurs potentialités en terme de savoirs à offrir. Nous avons pu mesurer dans le paragraphe 2.2.5 combien cette démarche est importante pour beaucoup de personnes. Celles-ci n'ont jamais imaginé qu'elles pouvaient être détentrices de savoir et encore moins qu'elles offriraient un jour ce savoir, méconnu jusqu'alors, à d'autres. Le médiateur favorise, par ailleurs, l'émergence des Demandes de savoirs.

Au sein d'un groupe, une technique simple appelée « Tempête des savoirs » facilite le repérage des savoirs sans se poser d'emblée la question anxieuse : « Serais-je capable de transmettre ce savoir à d'autres ? ». Chacun répond aux questions suivantes : « Je sais assez bien..., je sais vraiment..., j'aime..., j'ai su..., j'ai toujours rêvé de découvrir... » Les savoirs ainsi repérés et les désirs de savoirs sont inscrits au fur et à mesure sur un tableau. Certaines Offres ou Demandes doivent être précisées. Par exemple, « je connais l'informatique » nécessite de dire s'il s'agit de programmation, ou d'un traitement de texte ou tout simplement de l'utilisation d'un clavier. Puis, petit à petit, le jeu des Offres et des Demandes s'instaure entre les participants et les premiers échanges peuvent démarrer.

Mettre en relation (ou médiation⁶⁹)

La mise en relation consiste à organiser des échanges entre offreur(s) et demandeur(s) de savoirs. Le médiateur assure une rencontre entre les participants ; les points suivants y sont abordés : type précis d'échange, nombre de personnes, lieu, moments, périodicité, durée, moyens matériels,

⁶⁹ Selon le petit Larousse, la médiation est une entremise destinée à produire un accord, un arbitrage.

nombre d'échanges... Toutes ces modalités sont discutées avec les participants ; chacun fait part de ses souhaits, de ses contraintes, de ses craintes, de ses désirs. Rien n'est imposé par le médiateur.

L'expérience prouve que cette phase de mise en relation est incontournable ; il est, en effet, nécessaire de préciser, dès le début des échanges, comment et dans quelles conditions ceux-ci vont se dérouler. Par ailleurs, cette rencontre donne la possibilité à chaque participant d'avoir un référent (le médiateur) en cas de problème : mésentente avec un autre participant, désir d'abandonner les rencontres, inadéquation entre la Demande réelle et l'Offre proposée, déception quant aux résultats qui ne répondent pas aux attentes... Il faut offrir aux personnes une « porte de sortie » honorable au cas où un malaise, de quelle que nature qu'il soit, s'installerait entre les participants.

Assurer le suivi des échanges

Une fois la mise en relation effectuée, les échanges démarrent ou sont sensés démarrer. Là encore, l'expérience montre qu'il ne suffit pas d'assurer la rencontre entre offreur(s) et demandeur(s) pour que les échanges se déroulent effectivement et régulièrement. Après un échange, même s'il s'est très bien passé, et même si les participants sont enthousiastes et désireux de se retrouver pour une prochaine rencontre, chacun repart dans son quotidien ; le « tourbillon de la vie » l'éloigne parfois de ses engagements initiaux, au risque de lui faire oublier le prochain rendez-vous pourtant attendu. Il est donc nécessaire de « maintenir le lien » entre chaque rencontre, de « donner un petit coup de fil » qui rappelle le prochain rendez-vous.

Certains financeurs ne comprennent pas toujours pourquoi un RES, puisqu'il est un projet d'habitants, se structure, s'organise, recrute des personnels et sollicite des financements pour fonctionner. Le Réseau de Blois est régulièrement confronté à ce type de difficultés qui correspond, en fait, à un problème de légitimité. Certes, la fonction de médiateur peut être assurée par des bénévoles, mais elle nécessite du temps et de la disponibilité. Certains RES ont tenté l'expérience de contourner la phase de « mise en relation » telle que je viens de la décrire. Ils communiquaient aux offreurs et aux demandeurs les numéros de téléphone de chaque participant ; les personnes devaient entrer elles-mêmes en relation les unes avec les autres. D'autres RES se sont dispensés, faute d'expérience et de personnes disponibles, d'assurer le suivi des échanges. Ils ont vite pris conscience que les échanges s'arrêtaient après une ou deux rencontres, alors que certains participants souhaitaient les poursuivre. La présence de permanent(s) est, par ailleurs, indispensable pour faire vivre le RES.

3.3.8) Développer le partenariat du Centre social : une opportunité pour le directeur

Un Réseau qui ne s'ouvre pas sur l'extérieur est condamné à mourir ; il ne peut se contenter de fonctionner en circuit fermé. Il ne doit d'ailleurs sa force et son existence qu'aux liens qu'il peut et doit tisser avec son environnement. Le quartier Charonne présente l'intérêt d'avoir un tissu associatif

riche. La mise en place du RES sera une occasion de renforcer ses liens avec celui-ci. Ainsi, les partenaires actuels et potentiels seront sollicités pour la mise à disposition de salles et de matériel nécessaires aux échanges. De plus, la recherche d'adéquation entre les Offres et les Demandes (trouver la « perle rare » qui sait se servir d'un boulier chinois ou qui connaît le Bulgare...) oblige le Réseau à entretenir une quête permanente de nouveaux offreurs et demandeurs ; il s'agit de repérer et de mobiliser les « personnes ressources ». Les animations de « groupes RMI » devront se diversifier et faire appel à des intervenants parmi tous les partenaires possibles. La démarche Réseau est une occasion pour moi d'établir des liens avec nos voisins du RES de Belleville et le centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) du Chenal Saint-Blaise ; celui-ci s'était lancé, voici quelques années, dans une réflexion de mise en place d'un RES, mais a dû abandonner ce projet, faute de moyens en personnel. Par ailleurs, il est nécessaire, pour un RES, de connaître le contexte institutionnel et associatif pour orienter certaines personnes en difficulté vers les structures adéquates : accès aux soins, prestations sociales et familiales, aide aux sans papiers...

Certains RES vont à la rencontre des habitants des quartiers en organisant des échanges de savoirs dans les cages d'escalier. Je souhaite que le futur Réseau s'engage dans ce type de démarche afin de faire connaître son action, de diversifier ses publics et d'agir au plus près de l'habitant.

Une fois encore, ma réflexion de dirigeant m'amène à faire se rencontrer et converger nécessité et opportunité. J'ai eu l'occasion, dans cet écrit, de déplorer la fragilité de nos relations partenariales. Je prends conscience que le RES m'offre une occasion intéressante de développer ce fameux réseau relationnel qui fait défaut au Centre : « Il revient également au dirigeant de tisser un réseau de relations avec son environnement immédiat ou avec des secteurs d'activités plus éloignés. Des alliances inattendues peuvent s'y nouer [...]. Ces stratégies relationnelles doivent être entretenues régulièrement pour rester toujours en prise avec les événements. »⁷⁰

3.3.9) Mobiliser les moyens matériels et financiers : « Quand le rêve fait place aux chiffres »

La fonction de direction à la croisée de l'idéalisme et du réalisme... Un projet se conçoit, s'élabore, se discute, se négocie avec les acteurs concernés ; il modifie, le cas échéant, sa trajectoire, se finalise, se confronte à la culture d'une structure, aux réalités de terrain, aux motivations humaines... Et puis vient l'étape plus délicate de la mobilisation des moyens matériels et surtout financiers : « Ce moment crucial où le rêve fait place aux chiffres : ce moment de réalisme où le projet, avec toutes ses motivations créatives, artistiques, altruistes... doit être présenté sous forme de bilan prévisionnel, avec compte d'exploitation, plan de trésorerie, etc. »⁷¹ Les étapes préalables de

⁷⁰ Jean-Marie Miramon, op. cit. p. 63.

⁷¹ Bernard Dobiecki, op. cit. p. 82.

construction et de négociation du projet sont essentielles pour son financement car elles sont fondatrices et « porteuses ». Elles en constituent le socle et fournissent au directeur des moyens solides pour convaincre, argumenter, croire à son projet au point de trouver l'élan et l'assurance nécessaires pour le « vendre » auprès des financeurs potentiels.

Mobiliser les moyens matériels existants

Le Réseau de Blois a démarré et fonctionné pendant plusieurs années dans un bureau de 15 m².

Ce qui importe le plus dans un RES, ce n'est pas le matériel dont il dispose directement ; c'est plutôt sa capacité d'imagination, d'initiative et de mobilisation pour solliciter, rechercher les équipements susceptibles de servir aux échanges. Tout comme pour les « personnes ressources », il s'agit de trouver et de recenser les « lieux ressources » et de faire fonctionner le « bouche à oreille ». Telle association peut nous offrir un créneau de deux heures par semaine pour l'utilisation d'une salle informatique, telle Maison de quartier met à notre disposition trois machines à coudre, la Fondation nous propose une salle de réunion pour des échanges collectifs... De nombreux échanges ont lieu également au domicile des participants ; très souvent même, ce sont eux qui le proposent. Ainsi, Mériem, femme marocaine du Réseau de Blois, préfère offrir son savoir culinaire dans « sa » cuisine qui occupe une place très importante dans son univers culturel et quotidien. De plus, le matériel nécessaire à certains échanges est rare ; on ne peut donc envisager à l'avance, l'équipement à acquérir. Ainsi, au Réseau de Blois, après plusieurs mois de recherche, nous venons de trouver un métier à tisser berbère pour Fatima ; elle ne sait tisser que sur ce type de métier et souhaite offrir ce savoir à deux autres femmes berbères. Je crois aussi qu'il ne faut pas se confiner dans un confort apparent d'équipement tout prêt. Il serait même dommage, voire, dangereux pour l'avenir du RES, de s'enfermer dans une organisation qui inhiberait toute initiative et ouverture du RES sur l'extérieur. Par ailleurs, s'équiper de matériel spécifique nécessiterait de rentabiliser les investissements ainsi réalisés. Cette situation créerait un système pervers d'orientation des participants vers tel type d'échanges, au risque, pour le Réseau, de se transformer en Maison de quartier. Le budget ne supporterait pas des dépenses inconsidérées en équipement matériel.

Il s'agit, pour le RES, de mobiliser à la fois ses ressources externes et internes. En interne, les nouveaux locaux du Centre social sont spacieux, neufs et déjà équipés d'une cuisine, de salles d'activités, d'une ludothèque... Les seuls moyens à acquérir sont ceux nécessaires à son fonctionnement quotidien : permanent (emploi-jeune), formation, fournitures de bureau, téléphone, ordinateur, logiciel, communication... C'est ce dont nous allons traiter dans le paragraphe qui suit.

Rechercher les moyens financiers

Je me permets une nouvelle fois de faire part de ma pratique blésoise⁷². L'attribution de financements pour ce type de projet est très souvent liée à la sensibilité personnelle de celui qui

⁷² Les habitants de Blois sont les Blésois.

instruit le dossier. Nous avons à faire à des réactions parfois opposées, dont le seul point commun est de frôler l'attitude passionnée : « J'ai déjà entendu parler des Réseau d'échanges de savoirs, je trouve cette expérience géniale, car propice à la revalorisation de l'individu et à la création de lien social, j'appuierai votre dossier » ou bien, au contraire : « Votre projet est trop utopique et irréaliste, il coûte cher et je ne vois pas l'intérêt de créer des postes de personnel »... C'est là que le directeur doit mettre en œuvre son talent de pédagogue et de persuasion et trouver la stratégie appropriée pour convaincre l'interlocuteur du bien fondé de sa démarche. La stratégie ne passe pas obligatoirement par la parole et l'argumentation théorique. Je pense plutôt à la présentation d'expériences vécues par celles et ceux qui vivent l'aventure Réseau ; ceci montre l'importance des témoignages recueillis par écrit évoqués au paragraphe 3.3.6. On peut inviter la personne à prendre la mesure du projet en assistant à un ou deux échanges de savoirs. J'ai même rencontré, récemment, une responsable du fonds d'action sociale pour les travailleurs immigrés (FAS) d'Orléans, qui a demandé à suivre le déroulement d'un échange.

Quelques précisions concernant les dépenses :

- ◆ emploi - jeune (financement Etat à 80%) : il reste à assurer le financement des 20% restant ; je compte, par ailleurs, rémunérer la personne recrutée à un niveau d'animateur⁷³ afin de rendre le poste attractif et de la payer à hauteur du travail que j'exigerai d'elle,
- ◆ informatique : je prévois l'acquisition d'un ordinateur multimédia, avec accès à Internet, et d'une imprimante ; le logiciel de suivi des échanges est fourni par le MRERS pour la somme symbolique de 1 franc,
- ◆ formation : le MRERS propose une formation de trois jours (250 F / jour / personne).

Quelques précisions concernant les recettes :

- ◆ FAS : la politique nationale du FAS par rapport aux RES, qu'il connaît bien, est d'accorder une aide au démarrage de trois ans,
- ◆ Conseil Général : j'ai présenté un dossier et sollicité une aide au titre de la prise en compte de la démarche « échanges de savoirs » dans les contrat d'insertion RMI,
- ◆ politique de la Ville : j'ai préparé un dossier pour la Préfecture,
- ◆ Fondation Croix Saint-Simon : le « coup de pouce » au démarrage ne sera pas, par définition, reconduit en 2002. Il me faut donc trouver des financements relais. Je vais prendre des contacts avec des organismes et administrations tels que la DDASS, le CCAS, le Fonds d'aide aux jeunes (FAJ), la Ville de Paris...

⁷³ Niveau brevet d'Etat d'animateur technicien de l'éducation populaire et de la jeunesse (BEATEP)

Le budget prévisionnel 2001 en année pleine se présente ainsi :

Dépenses		Recettes	
Achats : Fournitures d'animation, de bureau, petit matériel, informatique	30 000	Aide de l'Etat emploi- jeune ³	102 000
Services : Formation ¹	11 250	Fonds d'Action Sociale	20 000
Autres services : Transports, poste, téléphone, ...	15 000	Département de Paris	20 000
Frais de personnel² : (salaire brut et charges)	141 500 (93 100 + 48 400)	Préfecture de Paris (Politique de la Ville)	20 000
		Aide de la Fondation	35 750
Total classe 6	197 750	Total classe 7	197 750

¹ Formation : 15 personnes x 250 F x 3 jours.

² Frais de personnel : selon convention collective de 1951, indice 292, valeur du point : 26,55 F, 52% de charges.

³ Emploi-jeune : financement Etat à 80% du SMIC (41,37 F) chargé.

3.3.10) Elaborer un échéancier de mise en œuvre

Voici comment j'envisage la mise en œuvre du projet dans le temps :

Octobre - novembre 2000

- ◆ Formation des personnels à la conduite de projet.
- ◆ Constitution des dossiers de financement.

Décembre 2000

- ◆ Intervention de Claire Héber-Suffrin.

Janvier 2001

- ◆ Recrutement de l'emploi-jeune.
- ◆ Première réunion de tous les acteurs : premiers échanges et acte fondateur.

Février 2001

- ◆ Constitution de l'équipe de coordination.
- ◆ Formation RES (premier groupe).
- ◆ Lancement des premiers échanges au sein des activités.

Mars 2001

- ◆ Formation RES (deuxième groupe).

- ◆ Première « fête des savoirs » dans le quartier.

Juin et décembre 2001

- ◆ Premières évaluations (à renouveler tous les ans).

3.3.11) Préparer l'évaluation

Réflexion du directeur : quand l'évaluation risque de devenir contrainte

Il faut distinguer l'approche quantitative de l'approche qualitative de l'évaluation : « Il existe une tendance des administrations à confondre les processus d'évaluation et de quantification des actes, à superposer efficacité et rendement, bref à pratiquer de la « comptabilité sociale » à la place d'une qualité de service. »⁷⁴ L'évaluation quantitative ou « quantification des actes » a des fins essentiellement statistiques, destinées à suivre la montée en charge et l'activité du RES. Elle est nécessaire et répond, notamment, aux demandes des financeurs actuels et potentiels. Même si je ne mets pas en cause cette légitime exigence des financeurs, elle pose un problème de principe et d'éthique. Lorsque nous sollicitons des financements, nous devons répondre régulièrement aux questions : « Combien d'échanges ? combien de participants ? » mais aussi : « Combien de « RMIstes » ? combien de personnes d'origine étrangère ? combien de femmes en difficulté ? combien d'enfants en échec scolaire ? » Ceci nous oblige à étiqueter et catégoriser nos publics en « étrangers », « personnes en difficulté sociale »... ; fort heureusement, ils ne sont pas identifiés comme tels quand ils sont accueillis au Réseau. Tout le monde n'a pas envie de dire qu'il est rencontre des problèmes financiers, qu'il vient de tel pays, que son enfant de 12 ans est encore en CM1... Le paradoxe est le suivant : nous prétendons accueillir tout type de public, sans distinction aucune, mais nous sommes dans l'obligation institutionnelle et financière de « classer » ces publics. La loi du 29 juillet 1998, de lutte contre l'exclusion, a le mérite de proposer une approche globale de l'exclu et de ses difficultés. Puissent les administrations chargées de sa mise en œuvre, s'inspirer de l'esprit qui a présidé à son élaboration, et ne plus proposer de « financements à tiroirs » nous obligeant à considérer les publics selon le type de « pathologie sociale ».

De plus, je tiens à évoquer les problèmes liés aux outils utilisés pour assurer les évaluations quantitatives. Seule l'informatique permet de comptabiliser de façon exhaustive et fiable les personnes en fonction de leur sexe, de leur âge... mais aussi de leur nationalité. Or, la commission nationale informatique et liberté (CNIL) interdit formellement de faire apparaître la nationalité dans un fichier informatique. Le directeur doit savoir prendre des risques, nous dit-on. Mais quelle est la limite de ces risques ? Doit-il prendre le risque de commettre une infraction et d'encourir des poursuites judiciaires ? Ou bien, doit-il prendre le risque de voir disparaître une opportunité de financement parce qu'il n'a pas été en mesure de fournir des données quantitatives précises sur son activité ? Se pose là

⁷⁴ Jean-René Loubat, op. cit. p. 184.

le délicat problème du choix ; celui-ci, en fait, correspond plutôt à un dilemme : « Chaque choix comporte des aspects positifs et des aspects négatifs : il y a lieu de bien les mettre en balance afin de pouvoir adopter la solution qui semble la meilleure, c'est-à-dire la moins mauvaise, en fonction des circonstances et des moyens donnés. »⁷⁵

Organiser l'évaluation

Sur le plan quantitatif, l'outil informatique, proposé par le MRERS, permettra d'élaborer des statistiques relatives à l'âge, au sexe, à la situation professionnelle (actifs - non actifs), au pays d'origine (et non pas à la nationalité), au nombre, au type d'échanges organisés. Il est nécessaire aussi de pouvoir repérer les Offres et Demandes satisfaites, non satisfaites, les délais de satisfaction, le degré d'ancienneté dans le Réseau, et, si possible, le nombre de rencontres par échange.

Il me paraît plus important de développer, dans cet écrit, l'aspect qualitatif de l'évaluation à mettre en place. Celle-ci devra être conçue conjointement avec les animateurs du Centre social et le groupe de coordination. Elle devra également se rapprocher de l'évaluation globale du nouveau projet du Centre social. Nous devons nous préoccuper non seulement du fond mais aussi de la forme : la façon de recueillir les informations auprès des participants au Réseau.

S'agissant du fond, il s'agira de mesurer les effets produits par la dynamique Réseau sur les publics : participation, revalorisation, lien social, brassage interne, externe...mais aussi sur l'évolution des pratiques professionnelles : relation avec l'utilisateur, ouverture du Centre social sur l'extérieur... L'évaluation de ces items, difficilement mesurables, nécessite une technique particulière.

C'est pourquoi, s'agissant de la forme, à l'instar de la CAF de Lisieux, j'envisage la possibilité de faire appel à un intervenant extérieur afin de mettre au point une méthodologie d'entretiens semi-directifs. Ceux-ci porteront sur le vécu des personnes au Réseau (modalité d'intégration dans le Réseau, expériences d'échanges, acquisitions cognitives, évolution du vécu, etc) mais aussi sur leur trajectoire antérieure (enfance, école, entrée dans la vie adulte, cursus professionnel, etc).

* * * * *

⁷⁵ Bernard Dobiecki, op. cit. p. 90.

A ce stade de ma réflexion et de mon écrit, il me paraît important de faire le point sur l'état d'avancement de mon projet : « Quelles sont ses zones de certitudes et d'incertitudes ? Comment faire la part entre le probable, le possible, l'inconnu ? Quelles sont aujourd'hui les différentes réactions des divers acteurs ? Quelles sont les craintes à avoir ? Quels sont les espoirs possibles ? »

S'agissant de la Fondation, elle s'engage financièrement sur le démarrage du Réseau mais elle ne mesure pas encore la portée d'un tel projet, en terme de bouleversement des pratiques professionnelles. Je ne sais donc pas si son soutien sera total et sans condition.

S'agissant des personnels et des bénévoles, j'ai voulu m'appuyer sur l'engouement des premiers moments, mais une seconde réunion des personnels, le 8 novembre 2000⁷⁶, a mis en évidence les premiers facteurs de résistance. Le souci principal des animateurs est la perte d'identité et de reconnaissance vis-à-vis usagers. Ce type de réaction était prévisible, il me faudra en tenir compte dans ma démarche. Je pense obtenir, sans trop de difficulté, l'appui des conseillères en insertion qui cherchent depuis longtemps un moyen de valoriser les bénéficiaires du RMI. Je compte notamment sur la réflexion de Sabrina qui vient d'arriver au Centre social et souhaite développer et diversifier les moyens d'accompagnement de ces personnes.

S'agissant des financements, les dossiers sont prêts et envoyés ; j'attends les retours des financeurs sollicités. Le dossier emploi-jeune est en bonne voie d'aboutissement.

Le rendez-vous avec Claire Héber-Suffrin est fixé au 6 décembre. Elle accepte même de venir un peu avant son intervention, fixée à 15 heures 30, pour échanger avec les personnels ; ils pourront lui faire part de leurs questionnements et de leurs craintes. Ceux-ci l'attendent avec un enthousiasme certain.

La grande inconnue, dans ce processus, est le degré d'implication des salariés et des bénévoles. La mise en place d'un Réseau d'échanges de savoirs se fera de toute façon, tout le monde est d'accord sur ce point. Sur un plateau de la balance, il y a une activité nouvelle qui s'ajoute aux autres activités offertes aux *usagers* du Centre social. Sur l'autre plateau de la balance, il y a un projet de participation proposé aux *habitants*. Seul, le niveau d'implication et de remise en cause des pratiques quotidiennes des personnels et des bénévoles permettra de faire pencher la balance du côté du changement et du progrès. Il m'appartient, à moi directrice, de mettre tout en œuvre pour que la balance penche du bon côté. Et je retrouve là, ma réflexion sur la position du directeur : « A la croisée de la maîtrise et de ce qui échappe »⁷⁷ Aujourd'hui, je maîtrise la méthode, mais l'humain m'échappe... C'est justement la méthode et l'organisation qui me permettront de réduire l'écart entre ce que je maîtrise et ce qui m'échappe.

⁷⁶ Cf. compte-rendu en annexe 4.

⁷⁷ Jean-Marie Miramon, op. cit. p. XVI.

Conclusion

Le Réseau d'échanges de savoirs, de par ses principes fondateurs développés au chapitre deux, introduit la parité et la réciprocité entre ses participants. Chaque acteur se retrouve ainsi en situation de donner, mais aussi de recevoir. L'utilisateur, se sentant ainsi valorisé par ce qu'il découvre de ses savoirs et de sa capacité à offrir aux autres, acquiert la confiance et l'assurance nécessaires à une prise de responsabilités dans le Centre. La mise en œuvre elle-même du projet, développée au chapitre trois, est tout aussi importante que ses principes fondateurs, dans sa contribution au développement de la participation. Ainsi, l'implication des habitants dans le groupe de coordination, dans les formations, dans l'animation du Réseau, sont autant d'éléments qui favorisent leur participation à la vie du Centre.

Par ailleurs, une partie des autres problématiques soulevées au début de cet écrit peuvent évoluer favorablement, grâce à la mise en place d'un Réseau d'échanges de savoirs. Il établit une passerelle entre « publics traditionnels » et « publics RMI ». De par son introduction transversale et généralisée au sein du Centre, le projet rapproche les différentes activités, mais aussi les habitants, les salariés, les bénévoles et les administrateurs. Les échanges organisés extra-muros et la recherche de « personnes ressources » facilitent le développement d'une mixité sociale. La prise de conscience par chacun, de son utilité dans la vie sociale, contribue à atténuer le sentiment de dévalorisation vécu par beaucoup.

Le Réseau répond également aux principales attentes du nouveau projet social qui vise, notamment, à la réduction des cloisonnements intergénérationnel et interculturel, à la rencontre entre les différentes communautés, à la création de lien social et au rapprochement des différents acteurs.

Il me paraît intéressant, également, d'analyser en quoi la mise en place d'un RES répond à la commande de la CNAF. L'implication dans le groupe de coordination permet à certains habitants de contribuer à « l'animation », à la « définition des besoins » et à la « prise de décisions les concernant ». De plus, la liberté et la souplesse, liées au fonctionnement des RES, offrent à chaque participant la possibilité de décider lui-même des Offres et Demandes dont il est acteur et auteur. Cependant, dans un souci d'honnêteté et de réalisme, il est de mon devoir de directrice d'admettre que la participation, telle que recommandée par la CNAF, ne sera pas totalement effective au Centre social avec la mise en place d'un RES. L'habitant, même s'il est plus sollicité qu'avant pour participer à la vie du Centre, n'intervient que dans un cadre bien délimité : le Réseau d'échanges de savoirs. J'ai déjà eu l'occasion de m'exprimer sur ce point ; je considère que le RES est une passerelle, une étape intermédiaire avant l'introduction d'une réelle participation des habitants prévue par les pouvoirs publics. Le RES favorise la prise de conscience par chacun, qu'il est à la fois, non seulement *acteur*,

mais aussi *bénéficiaire* de la vie du Centre. Il permet de faire évoluer les logiques de chacun. L'étape suivante consistera à introduire une démarche généralisée de démocratie et de citoyenneté au sein du Centre social. Elle se traduira, je l'espère, par une réelle participation des habitants aux principales décisions qui les concernent. Il me reste à imaginer le contenu et les modalités de cette ultime étape qui, je pense, sera facilitée par le présent projet...

La dynamique suscitée par le RES, oblige le Centre social à s'ouvrir sur l'extérieur. Il répond donc à une autre directive CNAF privilégiant les démarches participatives, non seulement des usagers, mais aussi des habitants du quartier. En développant le partenariat local, il contribue à la vie et à la dynamique du quartier. Je pense ainsi que sa mise en place peut être une opportunité, pour le Centre social, de devenir promoteur de développement social local⁷⁸ et de s'extraire de la logique de « distributeur d'activités ». A titre d'exemple, le RES de Blois s'implique dans la vie du quartier, grâce au festival annuel de contes « Paroles plurielles » qui offre la possibilité aux habitants de s'exprimer par le conte et le récit. Il participe à la préparation et à l'animation du festival pluri-culturel « les Atipiks », occasion de rencontres, de musique, d'animation et d'échanges sur des thèmes de société. Le Réseau d'échanges de savoirs est aussi un lieu de développement de création collective⁷⁹ ; celle-ci s'exerce dans un esprit de réciprocité et d'égalité. Il est donc un moyen de faire émerger et d'accompagner des projets par et pour les habitants ; il est ainsi acteur de développement local. J'ai même envie d'aller plus loin dans ma réflexion ; je propose d'obtenir, grâce à la dynamique « échanges de savoirs », le label « centre socioculturel ». Cette nouvelle appellation permettrait au Centre de se démarquer de sa réputation d'institution caritative ; elle donnerait au projet « échanges de savoirs » une dimension culturelle, levier efficace de promotion individuelle et collective. Le Réseau, et donc le Centre social, pourrait soutenir les initiatives et les créations, permettre l'expression des diverses formes de culture populaire, qu'elles soient traditionnelles ou nouvelles.

Pour mettre en œuvre et faire aboutir cette démarche, il me faut revenir à quelques réflexions personnelles sur la fonction de direction que je résumerai ainsi : le directeur est en recherche permanente d'équilibres et d'opportunités.

La fonction de direction consiste à trouver un équilibre constant entre une série de deux forces souvent opposées ; celles-ci doivent, de toute façon, converger, pour, tout en assurant le bon fonctionnement de la structure, impulser et faire vivre ses projets. Ainsi, la réflexion menée dans le troisième chapitre, a permis de mettre en évidence l'équilibre et la rencontre entre l'utopie et le

⁷⁸ Le développement social local peut être considéré comme le « tissu » social, institutionnel et associatif, formel et informel, intervenant auprès de populations relevant d'une zone déterminée.

⁷⁹ Cf. annexe 6 : extrait des statuts de l'association de Blois.

réalisme, le possible et le souhaitable, le « quoi » et le « pourquoi », le changement et les résistances, l'enthousiasme des débuts et les contraintes de terrain, la performance des compétences et la valorisation des savoirs, le rôle des bénévoles et leur nécessaire évolution, le confort actuel et l'inconfort futur, l'humain et la méthode, la conception du projet et sa mise en œuvre effective, la culture associative et les exigences de la CNAF, la décision et le doute du manager, l'adhésion sans réserve de certains financeurs et le scepticisme exacerbé d'autres financeurs, la nécessité de l'évaluation et les dangers de la quantification...

Le directeur doit, par ailleurs, saisir et exploiter les opportunités de changement et de progrès ; il doit articuler nécessité et opportunité. Ainsi, pour développer le projet de Réseau d'échanges de savoirs, je bénéficie d'un contexte juridique favorable. Je profite de la mise en place du projet pour redéfinir les missions des animateurs. Je relance la réflexion sur le rôle des bénévoles. Je développe le partenariat et l'ouverture du Centre social sur l'extérieur. Je propose une nouvelle dimension aux contrats RMI. J'inscris le Centre social dans une dynamique de développement local...

Pourtant, il me paraît essentiel d'affirmer que la personnalité et le parcours professionnel, voire, personnel, du directeur jouent un rôle déterminant dans sa façon de diriger, dans les stratégies qu'il arrête. « Un chef d'orchestre exécute ou interprète une œuvre, plus ou moins fidèlement, selon sa propre conviction, sa propre passion, le souffle qu'il fait passer à ses musiciens et aux instruments dont ils disposent. Tout le public présent dans la salle participe et les auditeurs lointains apprécient en connaisseurs. »⁸⁰

Pour ce qui me concerne, mon type de direction est le fruit d'une rencontre entre une expérience professionnelle, plutôt rigoureuse et organisée (informatique, contrôle des établissements en DDASS) et une expérience personnelle associative, plutôt militante et ancrée sur le terrain. Ces deux composantes combinées me permettent de trouver un équilibre entre, d'une part, la méthode et la gestion, et, d'autre part, l'utopie qui me donne la force nécessaire pour convaincre, impulser, lancer et faire vivre les projets auxquels je crois.

J'essaie, en toutes circonstances, de m'interroger sur le « pourquoi » de mes choix, et de donner du *sens* à mon action.

⁸⁰ Bernard Dobiecki, op. cit. p. 232.

Abréviations

AEPS :	action éducative périscolaire
BEATEP :	brevet d'Etat d'animateur technicien de l'éducation populaire et de la jeunesse
CAF :	caisse d'allocations familiales
CAFDES :	certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social
CCAS :	centre communal d'action sociale
CHRS :	centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CIO :	centre d'information et d'orientation
CIV :	conseil interministériel à la ville
CLI :	commission locale d'insertion
CLIC :	comité local d'information et de coordination
CLSH :	centre de loisirs sans hébergement
CMU :	couverture maladie universelle
CNA :	commission nationale d'agrément
CNAF :	caisse nationale d'allocations familiales
CNIL :	commission nationale informatique et libertés
CPAM :	caisse primaire d'assurance maladie
CROSS :	comité régional de l'organisation sanitaire et sociale
CIV :	conseil interministériel à la ville
CV :	curriculum vitae
DASES	direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé
DDASS :	direction départementale des affaires sanitaires et sociales
DDTEFP :	direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DLU :	développement local urbain
DRDJS :	direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports
DSQ :	développement social des quartiers
DUT :	diplôme universitaire de technologie
EHPAD :	établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
ETP :	équivalent temps plein
FAJ :	fonds d'aide aux jeunes
FAS :	fonds d'action sociale pour les travailleurs immigrés
FONJEP :	fonds pour les jeunes et l'éducation populaire
FUS :	fonds d'urgence sociale
HLM :	habitations à loyers modérés
INSEE :	institut national de la statistique et des études économiques
MOUS :	maîtrise d'œuvre urbaine et sociale
MRERS :	mouvement des réseaux d'échanges réciproques de savoirs
PIJ :	point information jeunesse
PMI :	protection maternelle et infantile
RES :	réseau d'échanges de savoirs
RMI :	revenu minimum d'insertion
ZAC :	zone d'aménagement concerté
ZUP :	zone d'urbanisation prioritaire

Bibliographie

Ouvrages

- Archambault Edith**, *Le secteur sans but lucratif, Associations et Fondations en France*, Paris, Economica, 1996.
- Authier Michel, Lévy Pierre**, *Les arbres de connaissance*, Paris, La Découverte, 1996.
- Bonvicini Marie-Louise**, *Immigrer au féminin*, Paris, les Editions ouvrières, 1992.
- Borocco Nicolle, Salmona Hélène**, *Une histoire dans la ville, un réseau d'échanges réciproques de savoirs*, Paris, Matrice, 1996.
- Castel Robert**, *La métamorphose de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.
- Dobiecki Bernard**, *Diriger une structure d'action sociale aujourd'hui, valoriser les ressources humaines*, Paris, ESF éditeur, 1998.
- Durand Robert**, *Histoire des centres sociaux, du voisinage à la citoyenneté*, Paris, Syros, 1996.
- Harvard Business Review**, *Le Knowledge management*, Paris, Les éditions d'organisation, 1999.
- Héber-Suffrin Claire**, *Les réseaux d'échanges de savoirs*, Lyon, Voies libres, 1993.
- Héber-Suffrin Claire**, *Les savoirs, la réciprocité et le citoyen*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.
- Héber-Suffrin Claire et Marc**, *Appel aux intelligences*, Paris, Matrice, 1988.
- Héber-Suffrin Claire et Marc**, *Echanger les savoirs*, Paris, Desclée de Brouwer, réédition 1996.
- Héber-Suffrin Claire et Marc**, *L'école éclatée*, Paris, 1981, réédition Desclée de Brouwer, 1994.
- Héber-Suffrin Claire et Marc**, *Le cercle des savoirs reconnus*, Paris, Desclée de Brouwer, 1993.
- Héber-Suffrin Claire et Serres Michel**, *Des savoirs en abondance*, Domont, T. Quinqueton, 1999.
- Join-Lambert Marie-Thérèse**, *Politiques sociales*, 2^{ème} édition, Paris, Presses de sciences politiques et Dalloz, 1997.
- Loubat Jean-René**, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997.
- Martory Bernard, Crozet Daniel**, *Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage social*, Paris, Nathan, 1998.
- Mauss Marcel**, *Essai sur le don, formes et raisons de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, 1968.
- Miramon Jean-Marie**, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, ENSP, 1996.
- Nathan Tobie**, *Psychanalyse païenne*, Paris, Odile Jacob, 1995.
- Nathan Tobie**, *L'influence qui guérit*, Paris, Odile Jacob, 1994.
- Paugam Serge (sous la direction de)**, *L'exclusion - l'état des savoirs*, Paris, La découverte, 1996.
- Reynal Serge**, *Le management par projet*, Paris, Les éditions d'organisation, 1996.
- Tarondeau Jean-Claude**, *Le management des savoirs*, Paris, Que sais-je ?, PUF, 1998.
- Verbunt Gilles**, *Les obstacles culturels aux apprentissages, guide des intervenants*, Paris, Centre national de documentation pédagogique, 1994.

Watzlawick Paul, Weakland John, Fisch Richard, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Le Seuil - Essais - Points, 1975.

Rapports, enquêtes, études, revues

Revue Informations sociales : *Les citoyens face à la pauvreté*, Paris, Publication de la CNAF, n°48, 1995.

Revue française des affaires sociales, *Insertion, intégration : concepts et pratiques*, Paris, Ministère de l'emploi et de la solidarité, n°2, avril-juin 97.

Revue Projet, *Tisser le social*, n° 247, septembre 1996.

Revue paroles et pratiques sociales, *Ce qui fait lien ... ou la question du sens*, n° 52, septembre 1996.

Revue Pratiques de formation (analyses), *Le travail de l'interculturel : une nouvelle perspective pour la formation*, n° 37 - 38, février 1999.

Revue Territoires, *Les habitants dans la décision locale*, n°399 bis, octobre 1999.

Revue Pour, *Réseaux, insertion, citoyenneté*, n° 134, juin 1992.

Caisse des dépôts et consignations, *L'avenir des centres sociaux*, Marseille, 1998.

Caisse nationale d'allocations familiales et fédération des centres sociaux et socioculturels de France, *Le guide comptable des centres sociaux*, Paris, 1999.

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

Revue Echanges santé-social, *La lutte contre les exclusions*, Paris, la documentation française, Ministère de l'emploi et de la solidarité, n° 92, décembre 1998.

Revue Esprit, *A quoi sert le travail social ?*, Paris, Seuil, mars-avril1998.

Actes du colloque du Mouvement des Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs, *Echanger des savoirs, c'est changer la vie*, novembre 1989.

Rapport d'étude AFREROLE, *Auto-formation, formation réciproque et lutte contre l'exclusion : les effets de pratiques de Réseaux d'Echanges de Savoirs*, programme Léonardo Da Vinci, 1996/1999.

Caisse d'allocations familiales du Calvados, *De l'utilisateur à l'acteur... De l'assistant au partenaire*, Réseau d'Echanges de Savoirs de Lisieux, Lisieux, 1990.

Guide de la politique de la ville et du développement local, *Actualités Sociales Hebdomadaires (ASH)*, mise à jour permanente.

Colloques

Les associations au cœur de la politique de la ville, 28 février 2000, Paris.