



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2006

Personnes en difficulté sociale

**CONDUIRE UNE STRATÉGIE DE SORTIE DE CRISE
POUR RECENTRER UN CENTRE SOCIAL SUR LES
BESOINS DES HABITANTS DU TERRITOIRE**

Laurence VILLENEUVE

Remerciements

On ne prend pas la direction d'un centre social en crise sans s'interroger fortement sur ses chances et opportunités de réussir à améliorer la situation. Les atouts qui m'ont permis d'accepter ce challenge sont avant tout :

- La formation CAFDES que j'avais entreprise : en effet, les allers-retours entre le quotidien difficile de ma mission, les apports pratiques et théoriques de l'équipe de formation, les échanges directs avec les autres stagiaires et le partage de leurs expériences, m'ont beaucoup aidée et enrichie.
- Retrouver un réseau de connaissance avec lequel j'avais gardé de bons contacts (la Nièvre étant le berceau de ma famille) et revenir, forte de toutes mes expériences professionnelles précédentes, pour relever un challenge de restructuration de quartier dopait mon énergie.
- Le soutien des partenaires institutionnels qui attendaient que quelqu'un s'implique complètement auprès de l'association EOA¹, le réseau local que je connaissais bien avec ses qualités et ses faiblesses.
- La volonté affichée par la ville de Nevers de concentrer ses efforts sur ce quartier Ouest longtemps négligé, mettant de nouveaux moyens à la disposition du centre social, seul acteur présent sur ce quartier réputé en grande difficulté.

Tous ces éléments me paraissaient donc très favorables à une réussite sachant qu'il me faudrait beaucoup d'énergie pour mener de front travail et formation et j'y étais prête.

Je tiens à remercier ceux et celles qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire par leur présence encourageante face à mon indisponibilité, mon temps étant concentré sur l'accomplissement de cette épreuve.

¹ EOA Espace Ouest Animation

Sommaire

INTRODUCTION.....	3
1. LA COMPLEXITE DE L'ENVIRONNEMENT	5
1.1. Un environnement politique complexe.....	5
1.1.1. Le contexte législatif	5
1.1.2. Des acteurs et des dispositifs nombreux	7
1.1.3. De l'éducation populaire au développement social local.....	9
1.2. Un territoire en mutation	10
1.2.1 Création du quartier grande pâture	11
1.2.2. Perte de repère et crise des banlieues	12
1.2.3 Opération de Renouvellement Urbain.....	15
1.3. Des structures changeantes.....	17
1.3.1. Histoire de la fédération des centres sociaux.....	18
1.3.2. De la Maison de quartier au centre social	18
1.3.3. Le centre social Espace Ouest Animation	23
2. REFLEXIONS SUR LA CRISE ET SA PRISE EN CHARGE	29
2.1. Un éclairage théorique de la crise.....	29
2.1.1. L'acculturation	29
2.1.2. Les conflits.....	30
2.1.3. Psychanalyse de la crise : de l'individu à l'institution	32
2.2. Stratégie, organisation et diagnostic.....	34
2.2.1. La question de la complexité :.....	34
2.2.2. Le management stratégique	37
2.2.3. Entre Éthique et Management : mon positionnement de directrice	43
2.3. Évaluation.....	45
2.3.1. Enjeux de l'évaluation dans les centres sociaux	45
2.3.2. Évaluation du projet social sur un territoire.....	46
2.3.3. Arbres des objectifs : prémices de l'évaluation de la cohérence et de l'efficacité.....	48
3. LES ETAPES ET LA STRATEGIE DE SORTIE DE CRISE.....	51
3.1. Réactivité et efficience du système : le court terme	52
3.1.1. La vie associative	53

3.1.2. Gestion des ressources humaines	55
3.1.3. La gestion financière : assurer la pérennité du centre	63
3.2. Du projet social au schéma directeur : le long terme	66
3.2.1. De l'héritage culturel à la continuité des valeurs associatives.....	66
3.2.2. Une stratégie d'ajustement entre valeur et organisation.....	67
3.2.3. La participation des usagers.....	69
3.3. Un pilotage stratégique par l'évaluation : le moyen terme	71
CONCLUSION	73
Bibliographie	I
Liste des annexes	V



Liste des sigles utilisés

ACEIF :	Agence de Conseil Études Information Formation
ADN :	Agglomération de Nevers
ANCSEC :	Agence Nationale de Cohésion Sociale et d'Égalité des Chances
ANRU :	Agence Nationale de Renouvellement Urbain
CAF :	Caisse d'Allocations Familiales
CAJ :	Conseil d'Administration jeunes
CEL :	Contrat Éducatif Local
CLAS :	Contrat local d'Accompagnement à la Scolarité
CLSPD :	Contrat Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance
CNAF :	Caisse Nationale d'Allocations Familiales
CNDSQ :	Commission nationale de développement social des quartiers
CTL :	Contrat Temps Libre
DDJS :	Direction Départementale de la Jeunesse et des sports
DIV :	Direction interministérielle à la ville et au développement social urbain
DRE :	Dispositif de réussite éducative
DSU :	Développement Social Urbain
DSQ :	Développement Social des Quartiers
EDF/GDF :	Électricité et Gaz de France
EOA :	Espace Ouest Animation
FASILD :	Fond d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la lutte contre les Discrimination
FOL :	Fédération des Œuvres Laïques
GIP :	Groupement d'Intérêt Public
GPU :	Grand Projet Urbain
HLM :	Habitations à loyers modérés
MGP :	Maison de la grande pâture
OMI :	Office des Migrations Internationales
ORU :	Opération de Renouvellement Urbain
PMI :	Protection Maternelle et Infantile
ZEP :	Zone d'Éducation Prioritaire
ZFU :	Zone Franche Urbaine

INTRODUCTION

Je suis depuis deux ans directrice du centre social, géré par l'association EOA, situé sur le quartier Ouest de la ville de Nevers. Créée d'une fusion entre l'association Maison de la Grande Pâturage (MGP) gérant une maison de quartier et le centre social de gestion CAF², l'association EOA existe depuis l'année 2000.

La fusion de ces deux institutions a bousculé l'équilibre institué jusqu'alors et en 2003, le nouveau centre social et la nouvelle association se retrouvent dans une situation de crise :

- absence de légitimité de la structure pour la population de la zone d'influence et les partenaires financeurs,
- absence de projet et de financement d'activités créant un risque important de rupture de paiement et par conséquent de liquidation judiciaire,
- absence d'instance décisionnelle à tous les échelons : Association sans conseil d'administration, centre social sans direction.

Je prends le poste au bout de deux années de vacance de direction. Dès lors, mes interrogations de directrice face à cette crise sont :

- comment répondre aux besoins des usagers du centre social en créant les conditions d'accueil et d'accompagnement adéquats ?
- quels dispositifs mettre en œuvre pour articuler les différents moyens et actions des acteurs impliqués dans la mission de développement social local ?
- quelle stratégie retenir pour impulser cette dynamique de changement au sein de l'organisation en combinant les impératifs liés à la fois aux besoins des usagers et aux logiques des différents acteurs impliqués dans ce mouvement ?

Mon mémoire traite de la mise en œuvre d'une stratégie de sortie de crise menée pendant deux années au cœur du centre social afin de gagner en efficacité dans son positionnement et donc en pertinence dans la mise en place d'action sur son territoire d'intervention. Il me paraît primordial, et je le détaillerai plus avant dans toutes les dimensions managériales de mon travail, d'affirmer ma conviction qu'un directeur, ne peut conduire une telle stratégie sans se positionner clairement sur les valeurs qu'il souhaite défendre et l'éthique professionnelle qu'il porte. C'est pourquoi je détaillerai tant sur le plan historique que sur la mise en œuvre concrète, les valeurs de références et mes convictions personnelles qui ont sous-tendu mon mode de direction.

Mon hypothèse de travail concernant la résorption progressive de la crise afin de permettre la mise en place d'une dynamique de changement s'appuie sur l'engagement des acteurs à

² CAF Caisse d'Allocation Familiale

tous les échelons du fonctionnement du centre social, sur différents niveaux de temps et la mise en place progressive d'outils le permettant :

- engagement des Administrateurs dans la conception du projet politique, gage de survie de la structure et garant d'une dynamique de développement local : dimension de territoire et enjeu citoyen, travail à mener sur le long terme,
- engagement des Professionnels dans une mission d'observation pour adapter les actions entreprises en fonction des besoins changeants de la population : professionnalisation et management dans un système complexe et mouvant, travail à court et à moyen terme,
- participation des Usagers à la construction de la structure qui œuvre pour eux, et aux actions menées pour améliorer leur cadre de vie : mode de fonctionnement participatif, travail à court et à moyen terme,
- engagement des Partenaires institutionnels dans la mise en place d'un financement pérenne permettant d'inscrire le centre social dans la durée, travail à court et à moyen terme.

Ainsi mon mémoire cherche tout d'abord les origines de cet engagement dans l'histoire des valeurs qui fondent les centres sociaux et replace l'environnement complexe du centre social. Je m'appuie ensuite sur des concepts méthodologiques, sociologiques, psychologiques et managériaux pour saisir les vecteurs d'implication des acteurs et en faire découler les outils de gestion nécessaires à la bonne mise en oeuvre. J'expose enfin dans la troisième partie du mémoire la mise en oeuvre stratégique de sortie de crise choisie et sa mise en place pratique au sein de ce centre social particulier. C'est par la recherche du sens que les Administrateurs pourront progressivement construire un projet social repérable et pourront le décliner en schéma directeur opérationnel. Ces premiers repères posés, les Professionnels pourront adapter leurs actions et leurs modes opératoires afin de les faire correspondre aux besoins du territoire. Gagnant en cohérence, le centre social se verra mieux reconnu par les Partenaires institutionnels qui pourront ainsi compter sur un interlocuteur fiable dans les différents processus mis en place sur le quartier. Tout ceci s'appuyant bien entendu sur les besoins connus ou émergents de la Population et leur propre capacité à construire les outils dont ils ont besoin.

1. LA COMPLEXITE DE L'ENVIRONNEMENT

1.1. Un environnement politique complexe

Un centre social est l'acteur social de proximité qui se doit de mettre en place concrètement les différents dispositifs législatifs en les adaptant aux besoins spécifiques de sa population de référence. Il doit, pour se faire, répondre à certaines normes de fonctionnement fixées par les différents partenaires financeurs et en particulier par la Caisse d'Allocations Familiales qui lui attribue son agrément « centre social ». Acteur éminemment politique, le centre social n'en est pas pour autant un simple exécutif, il doit faire remonter les nouveaux besoins de la population et participer à la médiation sociale nécessaire à toute société non sclérosée. Son principal levier est la participation des habitants dans la gestion de ses services et la mise en œuvre de ses actions.

1.1.1. Le contexte législatif

A) LA POLITIQUE DE LA VILLE :

En 1999, 47,9 Millions de Français vivent en ville contre 10,5 millions à la campagne. Aujourd'hui, 751 quartiers représentent environ cinq millions d'habitants et concentrent les difficultés : chômage de masse de 20 à 30 % spécialement parmi les jeunes, familles aux revenus précaires, échec scolaire, délinquance...Le tout donnant aux habitants de ces quartiers le sentiment d'être victimes de discriminations et d'injustices. «Le premier choc pétrolier et la progression du chômage frapperont en premier lieu ces quartiers, habités souvent par des salariés non-qualifiés.»³. En 1973, La circulaire « Ni tours ni barres » du ministère de l'équipement Olivier Guichard sonne l'arrêt de la construction de grands ensembles HLM⁴. Conscient des erreurs de constructions de masses, les politiques arrêtent ces constructions afin de lutter contre la ghettoïsation qui menace. En 1977, Jacques Barrot, secrétaire d'État au logement, lance un plan banlieue afin de financer des programmes de rénovation de HLM. En 1981, suite à la flambée de violence aux Minguettes à Vénissieux, une commission nationale pour le développement social des quartiers est créée (CNDSQ). Alain Savary, ministre de l'éducation, tente de lutter contre cette dégradation des conditions de vie en créant des zones d'éducation prioritaire (ZEP)⁵. Le dispositif est prévu initialement pour durer quatre ans mais il est encore présent à ce jour. En 1990, l'enjeu des quartiers en

³ Journal Libération 8 novembre 2005 Dossier Politique de la ville : Trente ans de traitement d'urgence. Tonino Serafini, Patricia Tourancheau et Brigitte Vital-Durand

⁴ HLM : habitations à loyers modérés

difficulté est tel que le ministère d'État à la ville (confié à Michel Delbarre) est créé. En 1994, les contrats villes sont mis en place (initialement pour quatre ans) et les Grands Projets Urbain sont lancés (GPU)⁶. Expérimenté sur 13 sites dès 1992, le contrat de ville est généralisé en 1994 pour tous les sites relevant de la géographie prioritaire. Il s'agit d'un acte d'engagement par lequel les communes et l'État décident de mettre en œuvre un programme pluriannuel de DSU⁷ destiné au traitement prioritaire des quartiers les plus difficiles. Il définit un diagnostic local, trace des axes stratégiques de progrès ainsi que les actions à mettre en œuvre. La notion de Zone urbaine sensible apparaît avec la *Loi d'orientation du 04/02/1995 pour l'aménagement et le développement du territoire*. Cette définition est reprise par la *loi d'orientation du 1^{er} août 2003 pour la programmation de la ville et la rénovation urbaine*. Les ZFU (Zone Franche Urbaine) sont mises en place en 1996 afin d'attirer les entreprises par des exonérations fiscales pour lutter contre la désertification des services. Trois ans plus tard, Lionel Jospin présente un plan de rénovation urbaine et de solidarité sur six ans, destiné en priorité aux sites en contrats de ville dont les axes sont autant architecturaux que sociaux. En 2002, le gouvernement de Raffarin veut agir fermement sur l'amélioration des conditions de vie aux sein des quartiers dits prioritaires et vise la démolition, la construction et la réhabilitation de 600 000 logement sociaux en France. La *loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales* délègue l'État de nombreuses prérogatives au profit des collectivités locales. Les acteurs politiques les plus importants sont les municipalités et les agglomérations urbaines. La *Programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 de J.L. Borloo* a une dimension transversale et globale centrée sur la personne. Ce plan comporte trois volets :

- volet emploi : favorise l'emploi des jeunes, rationalise les contrats aidés, responsabilise les chômeurs,
- volet logement : les objectifs sont de rattraper le retard des constructions de logements locatifs sociaux, de lutter contre l'habitat indigne et contre les expulsions. L'ANRU⁸ est prolongée jusqu'en 2011,
- volet égalité des chances : Mise en place du dispositif de réussite éducative dans les quartiers défavorisés, accompagnement des enfants et de leurs familles de la maternelle au collège avec un soutien éducatif, culturel et social.

Les politiques de la ville sont composées d'une multitude de dispositifs ayant pour objectif de s'appuyer sur tous les leviers possibles : urbanisme, scolarité, économie et société afin d'inverser la spirale négative, de changer l'image de la ville pour redonner envie d'y vivre.

⁵ ZEP : Zone d'Éducation Prioritaire

⁶ GPU : Grands Projets Urbains

⁷ DSU Développement Social Urbain

⁸ ANRU Agence Nationale de Rénovation Urbaine

Pour le centre social, ces différentes évolutions législatives lui imposent de travailler avec de multiples interlocuteurs, sur des dispositifs mouvants avec des objectifs d'amélioration du climat social. Il s'inscrit, de ce fait, dans un enjeu de développement social local et non plus uniquement dans la réponse aux besoins de ses usagers. Il est important que l'association en charge du centre social soit au clair avec les valeurs qu'elle souhaite défendre pour ne pas être un acteur (déconnecté des véritables besoins) uniquement porté à satisfaire les divers appels d'offres des interlocuteurs politiques.

B) TEXTES DE CADRAGE DES CENTRES SOCIAUX :

Les premiers textes définissant les centres sociaux datent de 1961. Progressivement, les circulaires de la CNAF fixent les cadres de fonctionnement quant aux choix du public, aux modes de gestion et imposent la professionnalisation des équipes (ANNEXE N°1 : TEXTES DE CADRAGE DES CENTRES SOCIAUX).

Le centre social se voit dans l'obligation de répondre à des normes d'évaluation tant de son fonctionnement (participatif) que dans la pertinence de ses actions. Issu de valeurs d'éducation populaire priorisant la solidarité et la proximité, le centre social se professionnalise par le développement social local dans le cadre de la politique de la ville et de la cohésion sociale recherchée par l'État.

1.1.2. Des acteurs et des dispositifs nombreux

A) ACTEURS DE LA POLITIQUE DE LA VILLE

L'État donne l'impulsion des politiques de la ville par le biais du Ministère « à la ville et à la rénovation urbaine. » Il donne les orientations, le programme et les moyens qui sont affectés. La DIV⁹ anime et gère les moyens de cette politique ainsi que les autres procédures contractuelles (CLSPD¹⁰ et CEL¹¹) et opérations de renouvellement urbain (ORU¹²). Les thèmes développés dans ces politiques publiques se situent autour de quatre axes, la citoyenneté (la prévention et la sécurité), le lien social (et le service public), la transformation (et la gestion urbaine), l'emploi (l'insertion et le développement économique).

Les communes sollicitent leur adhésion à la politique de la ville sur la base d'un projet de solidarité et de cohésion sociale contractualisé entre l'État et les autres partenaires appelé « contrat ville ». Les processus de déqualification du bâti, les effets des politiques de peuplement ont conduit les organismes bailleurs sociaux à innover vers des politiques de gestion plus sociales. Ainsi, sur la ville de Nevers, Nièvre Habitat est un acteur

⁹ DIV Direction Interministérielle à la Ville et au développement social urbain

¹⁰ CLSPD Contrat Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance

¹¹ CEL Contrat Éducatif Local

¹² ORU : Opération de Renouvellement Urbain

incontournable. Les associations sont des partenaires importants des politiques de la ville. Elles agissent dans des domaines variés : portage de dispositifs impulsés par les pouvoirs publics (mission locale), développement social local (Centre social), activités militantes en matière de lien social... Les organismes chargés d'une mission de service public sont :

- La Caisse des dépôts et consignations qui finance la politique de la ville,

- Le FASILD¹³ : créé par une ordonnance en 1958, est un établissement public à caractère administratif soutenant financièrement les actions de lutte contre les discriminations. Récemment, le gouvernement de M. De Villepin a, dans le cadre du plan de cohésion sociale, proposé la création d'une grande agence l'ANCSEC¹⁴ qui regroupera dès 2007 la DIV, le FASILD et l'agence de lutte contre l'illettrisme. Aujourd'hui le FASILD ne finance plus aucune action en faveur des primo-arrivants et priorise des populations telles que : les femmes, les jeunes et les migrants âgés. Il finance, également de façon prioritaire, des actions de lutte contre les discriminations.

- La CAF : qui contractualise avec les communes les projets de développement en matière d'accueil des jeunes enfants ainsi que les activités socio-éducatives et la participation des usagers. Elle participe à la gestion des équipements sociaux et contribue au financement de leurs projets en matière d'investissement et de fonctionnement.

- La Poste et EDF/GDF : contribuent au lien social et à la lutte contre l'exclusion en soutenant les actions d'animation et d'insertion par le sport, et au développement de l'emploi. EDF s'engage à recruter au niveau national 10% de personnes issues des ZUS, ainsi qu'à soutenir un chantier d'insertion par an et par site en contrat ville.

B) LES DISPOSITIFS :

- création de la communauté de commune en 1995 puis de la communauté d'agglomération de Nevers le 1^{er} janvier 2003,

- contrat ville porté par un GIP¹⁵ : le quartier ouest de Nevers a été déclaré prioritaire pour l'année 2005. L'axe de développement est le soutien à la fonction parentale, il fera l'objet d'une évaluation et d'une redéfinition fin de l'année 2006,

- DDJS¹⁶ : « Défi jeunes » et « envie d'agir »,

- contrat de Pays : les objectifs sont en outre de favoriser l'accès à la culture et de soutenir les initiatives et les projets en faveur des jeunes publics.

- mise en place d'une cellule de réussite éducative sur la ZEP¹⁷, dispositif d'école ouverte, dispositif CLAS¹⁸ pour les ateliers organisés par les associations locales,

¹³ FASILD : Fond d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations

¹⁴ ANCSEC : Agence Nationale de Cohésion Sociale et d'Égalité des Chances

¹⁵ GIP : Groupement d'Intérêt Publique

¹⁶ DDJS : Direction départementale de la jeunesse et des sports

- contrat de projet CAF (2005-2007) avec le centre social du quartier (axe démocratiser la gestion du quartier par une plus grande représentativité des habitants dans la gestion du Centre social),
- CLSPD¹⁹ : animé par la ville recouvrant l'ensemble des partenaires du quartier.
- quartier ZUS avec un projet de renouvellement urbain en cours dont l'objectif est de rééquilibrer la composition sociale des quartiers, relier le développement social au développement économique local et prévenir l'insécurité.
- contrat éducatif local et contrat temps libre regroupés sous le nom de Programme Éducatif Local (PEL) signé en 2000 pour trois ans et renouvelés après évaluation pour 2003-2006.

La complexité de gestion d'un centre social réside dans l'obligation de s'adapter de façon permanente à son environnement, à ses relations directes avec les instances décisionnelles et politiques de terrain ainsi qu'aux divers niveaux de partenariat avec les institutions, sans oublier bien sûr la population et les associations locales. Le centre social se doit d'être reconnu comme professionnel et structuré mais doit aussi savoir garder la souplesse et la disponibilité d'une association inscrite dans une dynamique de développement local de proximité.

1.1.3. De l'éducation populaire au développement social local

Toutes les personnes (quelque soit leur âge), toutes les activités collectives peuvent potentiellement se retrouver et agir dans un centre social. Toutes les catégories habituelles des politiques sociales, culturelles et éducatives peuvent donc y exister mais c'est le projet concerté sur le territoire qui fixera les grandes priorités d'actions et non pas un cahier des charges type préétabli. Fortement ancrés dans des valeurs et une histoire, on peut distinguer trois domaines dans l'action des centres sociaux et socioculturels : l'éducation populaire, le développement social et local et l'économie sociale et solidaire. D'après Geneviève POUJOL²⁰ « L'éducation populaire peut se définir comme un projet de démocratisation de l'enseignement, porté par des associations, dans le but de compléter l'enseignement scolaire et de former des citoyens. » La notion militante de l'éducation populaire est de considérer le sujet au-delà de sa dimension individuelle mais comme un véritable acteur de la société. La dimension politique dans l'acte éducatif est partie prenante de l'éducation populaire. (ANNEXE 2: HISTOIRE DE L'ÉDUCATION POPULAIRE). Nous verrons plus avant dans

¹⁷ ZEP Zone d'Éducation Prioritaire

¹⁸ CLAS Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité

¹⁹ CLSPD Contrat local de sécurité et de lutte contre la délinquance

²⁰ POUJOL G. *Des élites de société pour demain ?* ÉRÈS. 1996 Ramonville saint Agne 175 pages.

l'évolution des structures du quartier que la maison de quartier se positionnait sur ces valeurs citoyennes et éducatives. Alors que la fusion des deux structures, maison de quartier et centre social CAF (avec l'obligation posée par la CAF de se professionnaliser et d'adhérer à la fédération des centres sociaux), a orienté la nouvelle structure EOA vers le développement social local. En 2000, à Angers, les centres sociaux et socioculturels ont adopté la charte fédérale des centres sociaux et sociaux culturels de France qui affirme que « le centre social est un foyer d'initiative porté par des habitants associés, appuyés par des professionnels, capable de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire »²¹ Le sens, les valeurs, les méthodes et la stratégie que préconisent les centres sociaux correspondent à ce que l'on désigne par le « développement social local »²². La Fédération Nationale des centres sociaux rappelle que les centres sociaux se doivent d'accompagner l'expression de la demande sociale avant d'être l'exécutif de la commande publique. Cette conception exige que les centres sociaux soient attentifs aux mutations de société, aux nouveaux modes d'expression et d'organisation des habitants. Il s'agit pour eux de fonder leurs actions sur «une vision globale de la vie humaine, des compétences des hommes et des femmes et du territoire où ils vivent » en utilisant « des méthodes participatives, opérationnelles et responsables » et en développant « un partenariat actif et ouvert »²³. Les centres sociaux doivent se positionner dans les instances de concertation (conseils de quartiers, de développement des communes, de l'agglomération...) afin de rechercher des choix concertés avec les pouvoirs publics. Ils permettent la reconnaissance des compétences de tous ses usagers en développant le lien collectif et en favorisant la parole politique puisque citoyenne (parfois alternative et complémentaire). Aujourd'hui, les centres sociaux sont les lieux du savoir « faire société », du vivre ensemble, de la solidarité collective en action. Ce sont des lieux de proximité qui développent des projets participatifs et mènent des actions de solidarité, de développement ou d'animation et de lien social. Mais ils sont tout autant des plates-formes d'accompagnement de la vie associative et de tous les projets personnels ou collectifs. Chaque centre est donc différent car à l'image du quartier sur lequel il est implanté. Il s'agit pour moi de comprendre le contexte dans lequel le centre social EOA dont j'assume la direction est implanté afin d'en ressortir les priorités d'actions à mener.

1.2. Un territoire en mutation

Le quartier qui nous intéresse existe depuis les années 1958. En plus de trente huit ans, les conditions de vie sur le quartier se sont dégradées. Progressivement, les dispositifs de

²¹ Site Internet FCSF « Notre charte fédérale » mai 2006.

²² Site Internet FCSF « L'action des centres sociaux-développement social et local » mai 2006.

²³ Charte 2000 Angers « Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France »

discrimination positive se sont accumulés (ZUS, DRE, ZEP, ORU, Contrat ville). Le centre social est resté le seul opérateur social pour relayer les objectifs et les moyens opérationnels de toutes les politiques publiques. Actuellement, le quartier en pleine restructuration, bénéficie d'une opération de renouvellement urbain. L'objectif de cette partie du mémoire est de saisir l'évolution de l'environnement et de la population de la zone d'influence afin de comprendre la nécessaire dynamique d'observatoire et de veille sociale du centre social.

1.2.1 Création du quartier grande pâture

La politique d'immigration dans les années cinquante avait pour objectif la reconstruction économique du pays. Les recruteurs de l'OMI²⁴ sillonnaient le Maghreb pour recruter la main d'œuvre. Cette politique a duré jusqu'au début des années soixante-dix où la crise économique a mis un frein à la politique d'immigration. Les hommes immigrés se sont retrouvés dans deux grandes familles de métiers : les hommes du fer travaillant principalement dans l'industrie automobile et les hommes du béton travaillant dans les travaux publics et le bâtiment. Ces ouvriers ont trouvé un tissu d'entreprises de tailles diverses et des conditions de travail difficiles. A leur arrivée, faute de logements décents pour les accueillir, cette main d'œuvre vivait dans des bidonvilles. Dans les années 1960-1973, le béton coule à flots dans la périphérie des grandes villes. On a construit jusqu'à 600 000 logements par an, il fallait juguler la crise du logement et résorber les bidonvilles. C'est dans cette démarche que le parc social des quartiers Ouest de la ville de Nevers a été construit entre 1958 et 1968 afin de faire face à l'hébergement de la main d'œuvre ouvrière de la ville de Nevers. Le quartier de la grande pâture, situé entre le quartier des montôts (ensemble mixte de bâtiment HLM et pavillonnaire) et l'aéroport de Fourchambault, est bâti sur des anciens marécages. Du fait de la proximité de l'aéroport, le quartier n'est constitué que de bâtiment ayant au maximum 5 étages. Il était considéré à l'époque comme très confortable avec des appartements spacieux adaptés aux familles ouvrières ayant de nombreux enfants. Ce quartier est la limite ouest de la ville de Nevers. Les structures sociales présentent sur le quartier à l'époque sont :

- la maison de quartier (dès 1975) rattachée à la Fédération des œuvres laïques (FOL) gérée par l'association Maison de la Grande pâture son l'objectif est alors de développer des actions d'animation en direction de la population du quartier,
- le centre social en gestion directe CAF qui accueille tous les services administratifs et les services sociaux afin de permettre aux familles de trouver l'orientation, l'aide financière, l'aides administratives et le suivi des enfants par le biais des consultations de PMI.

²⁴ OMI : Office des Migrations Internationales. Organisme crée en 1945 pour organiser et contrôler le recrutement des travailleurs étrangers.

La population était composée essentiellement de familles d'ouvriers français et immigrés et les buts poursuivis par les structures présentes sur le quartier étaient avant tout de leur permettre d'être soutenu dans l'éducation des enfants et de défendre leurs droits.

1.2.2. Perte de repère et crise des banlieues

En 1983, Le quartier de la grande pâture est décrit comme un quartier où la qualité de vie est « dérisoire, singulièrement méprisé par les uns...sur 72000 m², vingt-quatre HLM, sales et inquiétants affichent avec insolence leurs statures de grisaille et de béton, ...le seuil de 25% d'étrangers étant largement dépassé, peut-on parler d'un ghetto ? »²⁵. Pourtant dans ce quartier décrit comme « renfermé sur lui-même », la vie associative est riche. Des associations des différentes ethnies, marocaine, turque, portugaise, ont été créées, dans le but d'organiser des activités culturelles et sportives, de défendre les intérêts matériels et moraux des familles migrantes. A côté de ces associations, d'autres structures sont présentes :

- l'ANAR destinée à épauler des personnes et des couples en difficulté,
- la confédération nationale du logement (CNL) qui a pour objectif de prendre en charge tous les problèmes relatif aux logements dans la cité HLM,
- l'association des parents d'élèves qui soutient les parents dans la défense de leurs droits, et le droit à l'éducation pour tous,
- l'association OASIS dont le but est de promouvoir une œuvre éducative, culturelle et sociale dans une optique chrétienne et de contribuer à lutter contre la délinquance,
- le local associatif créé en 1969 qui contribue à l'émergence et à la coordination du tissu associatif,
- la maison de la grande pâture, animée par M. Merckel, qui met en place des actions éducatives et culturelles sur le quartier,
- le centre social géré par la CAF, dont l'action sociale le rend très proche des habitants, qui est placé sous la direction d'assistantes sociales.

Il semble ne pas y avoir d'échange entre le centre social et les autres intervenants du quartier : « Il nous semble important d'insister sur l'établissement de relations étroites entre le centre social et les animateurs du quartier, la connaissance fine, individuelle, des problèmes des habitants nous paraît indispensable pour piloter les actions en cours et développer de nouveaux projets ».²⁶ Le quartier et la maison de la grande pâture ont su évoluer et en cela l'action du ministre M. Bérégofoy a été déterminante. « Il a su nous donner les moyens supplémentaires pour faire de la Grande Pâture ce qu'elle est

²⁵ Journal du centre « Enquête sur la Grande Pâture » B. Jallat 1995

²⁶ Rapport AXIS « DSQ grande pâture » étude réalisée par la Mairie de Nevers et la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi le 15 juillet 1991.

aujourd'hui. La maison est une vraie structure, et sur le quartier, on trouve une antenne de Nièvre habitat, de la mairie, un bistrot, une pharmacie, un médecin...on ne se sent plus seuls. »²⁷ Jacques Merckel²⁸ dit : « la Grande Pâture a toujours souffert d'une mauvaise image de marque, mais la délinquance n'y était pas plus forte qu'ailleurs. Le vrai problème est qu'ici, il n'y avait rien, aucun lieu de vie, de rencontre, pas de médecin, pas de pharmacie... Nous n'avions qu'un tout petit équipement de maison de quartier, dans une petite baraque. Et il n'y avait pas de cohésion entre les différents partenaires, chacun menant son action dans son coin. » Le quartier a pu bénéficier d'un plan DSQ (développement social de quartier) dès les années 1988 afin d'améliorer les conditions de vie des habitants de la grande pâture. D'une ZUP (Zone d'Urbanisation prioritaire) le quartier devient une ZUS (Zone Urbaine Sensible) objet de la politique de la ville. Comme tous les quartiers disqualifiés, celui qui nous intéresse est enclavé. Situé entre le centre ville et une zone commerciale « la zone des grands champs », il est délimité par une route représentant un « périphérique. » Il n'y a pas d'axe routier clair en son sein. Ce quartier est représenté comme un ghetto où les actes d'incivilités, la délinquance liée aux vols et à la toxicomanie sont synonymes d'insécurité.

Néanmoins, la population est partagée entre un sentiment d'appartenance au quartier et le rejet de cette vie conflictuelle entre générations et ethnies. 46,7 % de la population du quartier sont des hommes et 53,3 % des femmes. Le brassage culturel est fort, source de fêtes de quartier, réputées chaleureuses, alors même que la plupart du temps, chaque ethnie vit sur ses rythmes et traditions, les « voisinades »²⁹ et autres moments festifs organisés par la maison de quartier ont toujours regroupé un public nombreux. Les symboles religieux sont très marqués, certaines femmes ne sont jamais sorties de leur appartement et restent inaccessibles aux visites à domicile (témoignage de femmes fréquentant le centre social et des assistantes sociales présentes sur le quartier). Il est exprimé par les usagers du centre social une véritable appartenance au quartier, qu'ils identifient parfois comme un village où se jouent les mêmes solidarités de proximité (covoiturage, courses organisées à plusieurs...) mais où existent aussi les jalousies et rancœurs du fait des regards exacerbés des voisins. Les filles sont tenues « sous protection » par la famille et les frères à l'intérieur du quartier³⁰. Les jeunes de moins de 19 ans (tous sexes confondus) représentent 41,5 % de la population totale de la ZUS, contre 32,13 % pour l'ensemble du quartier Ouest (et contre

²⁷ Journal du centre « Enquête sur la Grande Pâture » 1995.

²⁸ Jacques Merckel animateur puis directeur de la Maison de la Grande Pâture puis du centre social EOA extrait du compte rendu d'activité de 1995.

²⁹ Voisinades : temps festif où tous les habitants se regroupent pour déguster les plats typiques de chacun. Soirées régulièrement organisées par le centre social EOA.

24,4% pour la population française et 7,7 % pour le département). Cette proportion de jeunes de moins de 25 ans est à mettre en corrélation avec le taux de chômage important dans la Nièvre et plus préoccupant encore sur le quartier et le sentiment de discrimination vécu par tous. Les jeunes majeurs du quartier fréquentent peu les structures du quartier et errent sous les porches et autres lieux interstitiels (lieux transitionnels entre lieux privés et lieux publics). Ils sont, très jeunes, initiés aux règles de la rue où la bagarre et le deal sont les deux occupations prioritaires. Les grands « travaillent » en trafiquant toutes sortes de produits : Drogues, objets volés³¹. Ils initient les jeunes, pratiquent parfois une violence extrême dans leurs règlements de comptes entre bandes et quartiers³². Les plus jeunes, pour prouver leur appartenance, vont parfois accomplir des actes graves et lourds de conséquences (par exemple, l'incendie volontaire de la maison de la grande pâture par trois jeunes de 11 à 13 ans ayant totalement détruit la structure associative). Il est noté une délinquance de plus en plus précoce par les services de police et les renseignements généraux alors que ces jeunes âgés de 10 à 14 ans restent tous scolarisés. Il ne s'agit donc pas d'acte de désocialisation mais bien d'un fonctionnement de quartier avec ces règles et ces lois auxquels tous les jeunes se plient. Tous les partenaires sociaux s'indignent de l'absence de prévention de quartier qui pourrait être un début de réponse à cette dégradation du climat social local. Seuls sont présents des médiateurs associatifs (Nevers médiation) mais ceux-ci sont identifiés par les jeunes aux services de police municipale (le directeur de Nevers médiation étant un policier) et ne peuvent déambuler sans risque au sein du quartier³³. Les chômeurs et autres inactifs représentent 45,4% de la population totale de plus de 15 ans sur le quartier grande Pâture, contre 25,7% sur l'ensemble du quartier ouest (contre 9,8% pour la France, chiffre datant de février 2004). Sur les 730 inactifs et chômeurs de plus de 15 ans du quartier de la grande pâture, 65,2% sont des femmes et 58,8 % des personnes étrangères sont au chômage. Le quartier a toujours souffert de représentations négatives par le reste de la ville de Nevers, néanmoins, lors de l'enquête réalisée par le centre social en 1998 et le travail de témoignage historique effectué, il a été mis en évidence que la population vivant sur le quartier exprime qu'il y fait bon vivre et que la majorité d'entre elle ne souhaite pas le quitter. Le manque de commerce et les cycles de forte délinquance (situés tous les quatre ans par les services de police) sont les points noirs qui ressortent de cette enquête. Dans le programme de renouvellement urbain, la population s'est donc trouvé

³⁰ Témoignages obtenus dans le cadre de la journée de la jeunesse dont le centre social EOA a été activement collaborateur et du vidéomathon mis en place par lui.

³¹ Témoignages de la population, des services des renseignements généraux et de l'association Nevers médiation

³² Procédure de justice en cours pour actes de barbarie pour la torture d'un jeune issu d'un autre quartier sur plusieurs jours dans une cave du fait d'un problème de trafic

bloquée entre des conditions de vie difficiles (actes d'incivilité nombreux, sentiment d'insécurité) qui les poussaient à partir en saisissant l'opportunité de relogement et leur profonde appartenance au quartier à laquelle s'ajoutaient l'angoisse de la séparation et de la tristesse de voir leurs bâtiments détruits.

1.2.3 Opération de Renouvellement Urbain

L'étude réalisée par l'ACEIF³⁴ et déposée auprès de l'ANRU démontre la nécessité de la réalisation d'une opération de renouvellement urbain sur le quartier.

A) LES HANDICAPS DU QUARTIER :

Le vieillissement du parc immobilier (35 et 45 ans) le fait apparaître comme obsolète malgré les réhabilitations déjà entreprises. L'accueil exclusivement social de la grande pâture qui abrite plus du quart du parc locatif HLM de la ville de Nevers (90,55 % de la population du quartier vit dans un habitat social collectif) participe à la vision négative que l'on a du quartier. Il est enclavé, bordé par un ancien système ferroviaire et de grandes voies de passage qui desservent la zone commerciale des «Grands champs » et l'hôpital Pierre Bérégovoy. Il donne une impression de complexité. Cette absence de repère, accentuée par la disparition des services et des commerces aboutit à une dégradation du cadre de vie. Le secteur souffre d'un triple handicap : la spécificité de son bâti qui participe à l'isolement du quartier (enclavement, vétusté...), sa vocation d'accueil basée sur un parc de logement social accessible (loyer aux environs de 300 €) et enfin la précarisation de sa population composée de beaucoup de ménages d'origine étrangère (24,52 % de la population est de nationalité étrangère).

B) LES ATOUTS DU QUARTIER :

Le processus d'urbanisation du secteur Ouest de Nevers s'est développé en quatre temps :

- la constitution d'un faubourg dense dès la deuxième moitié du XIX siècle autour de la gare et de la caserne,
- le développement d'un quartier résidentiel dans la première moitié du XX siècle,
- la construction d'un quartier d'habitat collectif après guerre entre 1958 et 1968,
- la création de grands équipements et de zone commerciales périphériques.

L'hôpital apporte un dynamisme dont les effets se retrouvent dans l'espace urbain : nouvelle image, nouvelle forme urbaine, nouvelle architecture...Les zones d'habitats sur ce secteur sont les dernières réserves foncières de la ville de Nevers. L'objectif de l'opération de

³³ Bilan annuel 2004 Nevers médiation

³⁴ ACEIF Agence de Conseil Etudes Information Formation

renouvellement urbain du quartier est de ne pas reproduire l'évolution urbaine par simple juxtaposition d'espace mais de manière cohérence et intégrée.

Cette première analyse de la situation du quartier montre une double réalité :

- son rôle d'accueil très social et son absence de perspective d'évolution qui aboutissent à un processus constant de dévalorisation de son attractivité,
- son appartenance au pôle ouest de la ville de Nevers qui vit, depuis une décennie, un phénomène important de mutation et de valorisation.

« Ainsi, après les années 1980 marquées en termes d'intervention des politiques publiques sur ces quartiers, par le triptyque Réhabilitation - Lien social - Développement local du quartier, il s'agit aujourd'hui davantage de Modernisation – Diversification - Aménagement du territoire de l'ouest de Nevers. Afin de repositionner le quartier dans la dynamique de la ville de Nevers, il est prévu différents axes :

- Mettre en rapport les besoins de modernisation et de mutation des quartiers sociaux avec les enjeux du pôle Ouest,
- Donner une nouvelle représentativité des fonctions et services sur le quartier,
- Personnaliser chaque îlot d'habitat et définir leur devenir spécifique,
- Moderniser le cadre bâti, améliorer la qualité de l'offre des logements,
- Diversifier les statuts des résidents ». ³⁵

L'une des conséquence de l'ORU ayant le plus d'incidence sur le fonctionnement du centre social est celle qui entraîne inéluctablement un changement de la population de la zone d'influence. Les objectifs sous-tendus par l'ORU sont :

- élargir la vocation d'accueil social du quartier en développant de nouvelles formes d'habitat et en favorisant la vente de certains immeubles,
- moderniser le parc par des opérations de démolition et de construction,
- adapter l'offre de service logement à de nouveaux publics potentiels (salariés postés de l'hôpital, logements temporaires, logements pour personnes âgées...).

Cette opération de renouvellement urbain s'étale jusqu'en 2010 pour améliorer et réorganiser les espaces publics et les routes, transformer le bâti (démolition de 360 logements sur trois ans sur les 500 actuels), améliorer la gestion urbaine de proximité. Les outils de cette réorganisation sociale sont la mise en place de la convention de GUP³⁶ inscrite dans une démarche partenariale (bailleurs sociaux, commune et acteurs sociaux locaux) et la mise en place d'une mission d'accompagnement du relogement pour les locataires actuels (relogement à l'échelle de l'agglomération). Le Centre Social Espace Ouest Animation a un rôle important dans cette transformation sociale et à ce titre participe

³⁵ Dossier ANRU réalisé par la Ville de Nevers – Projet de Renouvellement urbain des quartiers ouest. Janvier 2004 p 28 sur 92 pages

³⁶ GUP Gestion Urbaine de Proximité

aux réunions du GUP et a une position de relais quant à l'expression des habitants de sa zone d'influence.

Mission d'accompagnement des relogements : La réussite de cette opération repose en majeure partie sur la qualité des réponses qui seront apportées aux ménages devant être relogés. Le respect du projet de relogement de chaque ménage, la volonté de ne pas aggraver la situation sociale des immeubles ou quartiers d'accueil, la recherche de la promotion sociale et de l'insertion des ménages concernés sont mis en avant. Les propositions d'actions et d'interventions misent sur la dynamique de participation et d'implication des habitants. Elles rejoignent en cela complètement le mode de fonctionnement du centre social.

Gestion Urbaine de Proximité : Les importantes opérations de réhabilitation et de requalification faites sur la grande pâture s'appuient sur une meilleure connaissance et une large information des habitants. «Le principe est d'intégrer dans les projets, la création d'espaces, relais d'informations et de doléances des habitants, qui soient à la fois un lieu de rencontres avec les bailleurs concernés mais aussi un abri ponctuel pour les animations portées par les structures associatives. »³⁷

Cette phase transitoire doit nous amener en tant que centre social à être à l'écoute des besoins liés au brassage culturel à venir... (Transformation de l'habitat social en habitat individuel...), d'où l'idée pour nous professionnels, d'instaurer une dynamique de veille, d'analyse des besoins et de diagnostic local. De plus, le quartier en cette période perturbée se dégrade de plus en plus vite, les habitants ne respectant plus les bâtiments prochainement détruits, et Nièvre Habitat ne réparant plus les dégâts occasionnés. Ces transformations d'habitat et de population n'ont pas été sans conséquence là aussi sur les valeurs associatives défendues par le centre social Espace Ouest Animation.

1.3. Des structures changeantes

La vie associative en France est riche et porteuse de valeurs fortes. L'État a su s'appuyer sur ces structures. Chaque association défend des valeurs qui lui sont propres et qui prennent origine dans des grands courants de pensées. Les associations ont ainsi un fil directeur qui les relie entre elles et permettent leur reconnaissance mutuelle dans les réseaux de relations. Le centre social est un organisme de proximité qui s'appuie largement sur son réseau de partenaires. Il se doit donc de connaître les valeurs qui le fondent et le font être reconnu par eux mais aussi les valeurs qui fondent son environnement associatif et institutionnel local.

³⁷ Dossier ANRU réalisé par la Ville de Nevers « *Projet de renouvellement urbain des quartier ouest* » janvier 2004 page 83.

1.3.1. Histoire de la fédération des centres sociaux

La fédération des centres sociaux et socioculturels de la Nièvre a été créée le 22 octobre 1957 et déclarée en Préfecture le 7 novembre 1957. Ses buts étaient de :

- regrouper les centres sociaux existant dans le département et faciliter leurs rapports en conservant leur pleine autonomie dans leur zone d'action,
- étudier au stade départemental un plan d'action sanitaire et social pour le département de la Nièvre,
- établir en liaison avec tous les centres adhérents, un programme financier permettant la juste répartition des crédits obtenus.

En 1990, la fédération des centres sociaux et socioculturels devient la fédération des centres sociaux. Chaque centre (33 dans le département de la Nièvre), parce qu'il est enraciné dans la réalité locale, a son identité propre mais fait partie d'un réseau qui souscrit aux références et aux exigences communes. Le réseau national est constitué de près de 1200 centres sociaux regroupés en 39 fédérations ou regroupements, départementaux ou régionaux, adhérents à la fédération des centres sociaux de France. Peu nombreux entre les deux guerres (à peine une soixantaine), les centres sociaux connaissent leur véritable essor à partir des années 1960. Leur développement est lié au phénomène des grands ensembles et à la mutation du monde rural. Actuellement, plus de 70% des centres sociaux regroupés par les FCSF³⁸ sont gérés par des associations indépendantes. Si dans les années fastes, une dominante socioculturelle apparaît, à partir du milieu des années 1980, avec la récession économique, les domaines de l'insertion, du social et de la santé redeviennent prioritaires. L'ouverture à l'économie marque l'évolution récente des centres dont la démarche s'inscrit désormais dans une problématique de développement global. S'il est utilitaire par vocation première, le centre social n'exclut de son champ d'action ni les loisirs, ni la culture. Un centre social n'existe que par l'équipe qui le compose. Elle est toujours composée de bénévoles et de professionnels salariés. Ces bénévoles sont des habitants du quartier, usager du centre social qui sont devenus acteurs de son fonctionnement ou de sa gestion. Chaque centre social associatif est géré par un conseil d'administration dont la majorité des membres, hommes ou femmes, sont de simples habitants du quartier.

1.3.2. De la Maison de quartier au centre social

Une association locale coordonnée par la ville de Nevers et la fédération des œuvres laïques :

Installé en 1968, le « mille club » de la grande pâture est la première association présente sur le quartier. L'association maison de la grande pâture (MGP) est créée le 14 janvier 1975

³⁸ FCSF Fédération des Centres Sociaux de France

sous la présidence de M. Schneidenbach. Cette association est affiliée à la Fédération des œuvres laïques de Nevers (FOL). Les activités de l'association se déroulent dans un espace réduit (mètres carrés sociaux) peu confortable et elle n'a pour tout budget qu'environ 4000 francs (600€). L'association défend les valeurs issues de l'éducation populaire basées sur l'animation et l'éducation en direction de l'ensemble de la population du quartier de la grande pâture. Le 1^{er} janvier 1976, M. Jacques Merckel est mis à disposition par la FOL à l'association MGP en qualité d'animateur du local. De qualification CAP³⁹ couture, il est reconnu, coopté par le réseau local tant politique (parti socialiste) que technique (monde de l'animation). Le 17 février 1976, la municipalité crée l'Office municipal de l'animation des quartiers. Cet office a pour finalité de coordonner les différentes maisons de quartier. Chaque année, les maisons de quartier doivent faire le bilan de leurs activités, s'insérer dans une dynamique de politique locale en organisant leurs activités selon les besoins de la municipalité. Il s'agit là d'un premier acte d'institutionnalisation des structures de quartier par la municipalité. Cette dernière met à disposition les locaux associatifs par le biais de conventions. Dès l'assemblée générale du 15 janvier 1977, l'association est décrite en crise⁴⁰. La nouvelle équipe associative fait état de la disparition de matériel et de nombreuses dettes handicapent sérieusement la poursuite des activités. Une lettre recommandée est envoyée à l'ancien président afin de réclamer des explications. C'est l'intervention de l'office municipal lors de l'assemblée générale qui relance l'association. Une nouvelle équipe est entièrement réélue⁴¹. M. Vignel est élu président. Le projet d'animation est alors de « permettre la participation du plus grand nombre et des plus défavorisés, de permettre l'expression des besoins réels et la réponse à ces besoins ». Le rôle de l'animateur est redéfini « A partir de 18h, la maison est laissée aux plus grands (adolescents) une personne responsable, membre du Conseil d'administration, est présente. Jacques Merckel, quant à lui, prend en charge les plus petits ».⁴² Le 23 février 1977, le conseil d'administration propose que l'office municipal contrôle les dépenses des maisons de quartier. Et les poursuites à l'encontre de l'ancien président sont lancées et suivies par un huissier. Lors de l'assemblée générale extraordinaire du 3 octobre 1977⁴³, sept membres du conseil d'administration démissionnent dont le président, le trésorier ainsi que le trésorier adjoint. Un nouveau bureau est constitué. M. Leclerc est élu président (médecin généraliste sur le quartier). Lors du conseil d'administration du 21 avril 1978⁴⁴, la municipalité informe les

³⁹ CAP : Contrat d'Apprentissage Professionnel

⁴⁰ Compte-rendu d'assemblée générale cf cahier associatif du 22 janvier 1977

⁴¹ Assemblée générale du 15 janvier 1977

⁴² Compte-rendu de Conseil d'administration du 22 janvier 1977

⁴³ Compte-rendu d'assemblée générale extraordinaire du 3 octobre 1977.

⁴⁴ Compte-rendu de conseil d'administration du 21 avril 1978

administrateurs de sa décision de payer les dettes de l'ancienne association marquant par-là son intérêt pour la poursuite des activités de prévention sur le quartier.

Le cahier associatif devient alors inutilisable sans date précise et sans compte-rendu validé.

Je note néanmoins qu'en septembre 1978, M. Leclerc démissionne de son poste de président et est remplacé par M. Leroux (dirigeant de club sportif). L'association recherche de nouveaux partenariats financier avec la CAF et la DDJS cherchant par-là à se détacher du monopole municipal qui est lors des différents comptes-rendus associatifs décrit comme de plus en plus prégnant. Le 12 octobre 1979, les locaux mis à disposition pour la nouvelle maison de quartier par la municipalité sont inaugurés, remplaçant le « mille club » qui ne répondait plus aux normes de sécurité. Il s'agit d'un bâtiment comprenant une salle polyvalente de 180 m² et plusieurs salles annexes, des locaux administratifs et un laboratoire photo. Les budgets présentés lors de l'assemblée générale du 24 octobre 1980 font état d'un déficit de 4462 francs (environ 670€) sur un budget global de 22524 francs (3382€ environ). La gestion de la maison de quartier est une gestion de budget d'activité sans prévision ni réajustement. M. Leroux est élu Président lors du conseil d'administration du 27 mars 1980.

Aucune pièce légale n'aura pu être conservée du fait de l'incendie qu'a connue la maison de la grande pâture en 2000. Je continue mon analyse historique des principaux changements en m'appuyant sur les compte-rendus d'activités annuels ainsi que sur les brouillons conservés par la secrétaire de l'époque.

Les relations semblent se distendre entre la maison de quartier et la municipalité⁴⁵ et en particulier entre l'association et l'office municipal « La municipalité demande des projets. Ce que nous pouvons surtout lui fournir c'est un bilan car avec les subventions pas encore reçues nous ne pouvons guère avancer ». L'association mène un combat en 1980 contre l'administration et les services préfectoraux qui refusent l'élection de M. Taoutaou Rabah dans le conseil d'administration de la MGP du fait de sa nationalité. « Le conseil d'administration à l'unanimité décide de :

- demander une dérogation à M. le ministre de l'intérieur ; pour cela une entrevue avec M. le Préfet de la Nièvre est demandée,
- cesser toute activité à partir de ce jour jusqu'à ce que des réponses satisfaisantes soient données, d'avertir M. le Maire de Nevers de cette décision,
- de demander l'appui des élus locaux (député-maire et conseiller général),
- de tenir une réunion de presse afin d'expliquer la position de l'association⁴⁶, de rédiger un communiqué de presse. »⁴⁷

⁴⁵ courrier de démission du conseil d'administration du 30 mars 1982 adressé à la ville de Nevers

⁴⁶ Le journal du centre du 17 décembre 1980 page 2

⁴⁷ Compte-rendu de conseil d'administration du 6 janvier 1981

Dès les années 1982, la FOL entreprend un travail avec l'association sous la présidence de M. Dettori (déjà président en 1972 sous l'égide des comités des fêtes de la grande pâture) pour resituer les rôles respectifs de l'animateur et des membres associatifs. M. Merckel exprime le souhait de coordonner les activités⁴⁸ se positionnant ainsi comme un gestionnaire de structure et non plus comme un animateur d'activités. Le compte rendu du dixième anniversaire de la maison de la grande pâture donne un descriptif des valeurs défendues par l'association dans l'édito réalisé par le président de l'époque, le Père Baffier (élu le 15 mars 1988) : « La maison n'est pas une finalité en soi, elle est l'outil qui permet la mise en action des principes de l'éducation populaire. A chacun de révéler ses compétences particulières, à chacun de se sentir bien dans sa peau, à chacun de faire les choix qu'il lui semble bon au moment opportun. A la maison de quartier de donner à ces aspirations personnelles leurs expressions collectives. » M. Baffier reste à la présidence de l'association jusqu'en janvier 2001. N'ayant qu'une gestion prévisionnelle d'activité et que très tardivement des salariés permanents à gérer (contrat emploi solidarité sur le poste de comptabilité et sur le CLSH) la structure n'a pas de dimension professionnelle. Son coordinateur reste dans les faits un animateur et non un gestionnaire. Les budgets modestes sont souvent déficitaires et les différents financeurs doivent à plusieurs reprises rééquilibrer les comptes.

Ce retour sur le fonctionnement de l'association maison de la grande pâture est intéressant par l'analyse des points historiques marquants et des crises que l'association a rencontrées. Ceci nous permet de définir un diagnostic institutionnel initial (qui vise à rendre compte du fonctionnement de l'association du point de vue des ses finalités et des dispositifs d'actions) théorie développée par le sociologue M. Haeringer⁴⁹. Il discerne quatre logiques : la logique domestique, la logique d'aide, la logique d'entraide ou la logique de mouvement. Je relève que l'Association maison de la grande pâture à son origine répond aux critères d'une logique émergente de « mouvement » selon la grille d'enquête réalisée par M. Haeringer. La conception partagée par tous les membres de l'association définit une vision commune du monde et permet de définir les actions à mettre en place. Les critères suivants permettent d'identifier cette conception :

La solidarité : L'association vise la reconnaissance de droits civiques ou sociaux, non reconnus par la société. Il s'agit pour elle d'infléchir l'action publique pour rendre possible cette reconnaissance. La défense des droits d'accès à un administrateur étranger au sein de son conseil d'administration en est un exemple frappant allant jusqu'à risquer la démission

⁴⁸ Réunion du 7 janvier 1982 dont l'ordre du jour unique était « position de l'animateur dans la maison »

⁴⁹M. Haeringer J et Traversaz F *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale* Paris Dunod 2002

de l'ensemble des administrateurs élus pour défendre cette égalité d'accès pour tous les habitants du territoire.

L'action collective : parce que les droits des destinataires ne sont pas encore reconnus, il s'agit de lutter pour un changement institutionnel. Les membres du conseil d'administration de l'époque sont des personnes engagées politiquement qui déclinent dans le mouvement associatif les moyens de réaliser leur projet. Les valeurs d'éducation et les enjeux citoyens de la MGP démontrent l'implication de l'association dans la reconnaissance des besoins de la population de son territoire.

Le rapport entre espace public et espace associatif : les activités sont un moyen pour réaliser le projet politique. Le fonctionnement du CLSH en est un bon exemple, longtemps gratuit (ou presque) malgré les difficultés financières de l'association, le CLSH est l'outil du vivre ensemble et de l'accès aux loisirs et à la culture pour tous.

Le mode d'organisation et les coordinations dans le fonctionnement associatif déterminent aussi les logiques institutionnelles.

Les rapports sociaux entre promoteurs et bénéficiaires : Les groupes des promoteurs et des bénéficiaires ne sont pas homogènes. Ils sont composés de gens ayant des inégalités sociales constatées mais dont l'égalité est posé comme un principe d'action. Ainsi, le conseil d'administration est composé de notables (le président est le médecin du quartier) et d'habitants, mais chacun participe au mode de décision sur le même pied d'égalité. Ils ont les mêmes droits au sein de l'association, alors même qu'aux yeux de la société ils sont dans des situations inégalitaires, souvent qualifiées d'injustes.

Fusion de la maison de la grande pâture et du centre social :

Le 2 novembre 2000, il est procédé à la création de l'association Espace Ouest Animation (EOA). Le 1^{er} janvier 2001, il est décidé la fusion de la maison de quartier et du centre social sous la gestion d'EOA (reprise et mise en commun des actifs financiers et mobiliers). Ces changements aboutiront au renouvellement de la présidence avec l'élection de M. Bonnot (Responsable circonscription de service social hébergé au centre social) et au changement de fédération ; la CAF ayant mis comme condition pour l'association EOA de s'affilier à la fédération des centres sociaux. Le 28 janvier 2003, il est procédé à la dissolution officielle de la MGP.

1.3.3. Le centre social Espace Ouest Animation

A) Les nouveaux statuts associatifs ⁵⁰ :

Structure de développement social local, le centre social s'adresse à toute la population de sa zone d'influence et a la charge de mener toutes les actions collectives ou individuelles nécessaires aux besoins identifiés de la population. Les statuts de l'Association EOA déclinent quatre objectifs principaux pour étayer la mise en œuvre d'actions par le Centre Social dont elle est gestionnaire :

- la promotion et la coordination d'activités et de services à caractère social et culturel avec le concours et au bénéfice de la population,
- l'accueil de tout groupement ou service dont les buts et les valeurs sont compatibles avec ceux d'Espace Ouest Animation,
- l'action en liaison avec l'ensemble des collectivités locales, institutions et organismes privés ou publics concernés,
- la contribution, par les moyens dont elle dispose, à l'émancipation sociale, intellectuelle et à la formation civique.

La fusion des deux structures sociales a fait passer la MGP développant une logique de mouvement à un centre social inscrit dans une logique subséquente publique⁵¹. Cela a bouleversé totalement les valeurs fondatrices de l'association alors même que l'équipe qui la compose est restée issue des premières valeurs fondatrices (salariés, administrateurs et bénévoles).

B) Une structure en quête d'équilibre

La vie associative s'est trouvée déséquilibrée par l'absence de référentiel de valeurs réellement partagées et le fonctionnement rapidement imposé par les partenaires institutionnels. Situé auparavant sur une logique émergente de mouvement comme nous l'avons déjà étudié, la nouvelle association se retrouve alors dans une logique subséquente publique sans pour autant avoir eu le temps de faire évoluer les valeurs internes à ces nouveaux critères d'identification. «La logique publique transpose la mission de service public dans un cadre tutélaire. Ce dernier configure l'espace des services en fonction des dispositifs publics il en impose les qualifications, les modalités de financement ainsi que la

⁵⁰ Statuts Association Espace Ouest Animation déposés le 02 Novembre 2000 en Préfecture de la Nièvre sous association loi 1901 numéro 0583039107 du journal officiel

⁵¹ Les logiques subséquentes selon M. HAERINGER J. « rendent compte de l'adaptation de l'association à son environnement. Le passage d'une logique émergente à une logique subséquente relève d'une situation d'une évolution voire d'une crise »

détermination des usagers »⁵². Elle ne signifie pas forcément une instrumentalisation des associations par les pouvoirs publics : le degré d'autonomie dépend de la forme et des régulations établies par l'association avec les pouvoirs publics.

C) Les partenaires

Le Centre social propose un contrat d'objectif le 22 novembre 2001 à la Caisse d'Allocation Familiale afin d'obtenir la validation de son nouveau statut de centre social. Ce contrat est refusé mettant la validité même du centre social en cause. Selon les textes officiels la signature du contrat de projet est un passage obligé pour que le centre social puisse bénéficier de financement. La Caisse d'allocation familiale argumente son refus par différents constats :

- « un positionnement associatif flou et incertain,
- une stratégie face à l'enfance et à la jeunesse en déficit d'analyse, de diagnostic, de suivi et d'évaluation, des actions familles suspendues. »
- une politique de recrutement et de formation, une organisation du travail incohérente et limitée,
- un partenariat très restreint,

Néanmoins le 16 janvier 2002, le Président de la CAF informe l'Association EOA que le Conseil d'administration décide de renouveler l'agrément du centre social du 1^{er} janvier 2002 au 31 décembre 2002 avec des recommandations précises :

- « Structurer le secteur jeunesse avec l'embauche d'un référent, une analyse des différents groupes de jeunes et une stratégie ;
- Développer la vie associative tant au niveau des membres du Conseil d'administration que du bénévolat pour les activités ;
- Organiser la vie d'équipe du centre avec de vraies délégations ».

Le Centre Social est encore dans l'impossibilité de suivre ces trois recommandations. Les partenaires institutionnels décident, dans cette situation de crise, de mettre en place un comité de pilotage animé par la ville de Nevers. Une des caractéristiques majeures de la situation de crise que connaît le centre social réside dans le fait que l'ensemble des partenaires institutionnels s'accorde pour piloter la relance de l'équipement. La première décision significative du comité de pilotage est de commander un audit.⁵³ Celui-ci a alors pour mission d'analyser le contexte des difficultés et de préconiser un ou plusieurs scénarii de relance d'un « **Centre Social dynamique, participatif et professionnel** ».

⁵² M. Haeringer J « *Le diagnostic institutionnel d'une association* ». Grille d'enquête pour l'identification des logiques institutionnelles et l'analyse du fonctionnement de l'espace public

⁵³ Rapport final « Audit Espace Ouest Animation » 13 mai 2004. IRTS. Champagne-Ardenne. M.Elloy Consultant.

Dans le souci d'aider l'Association à organiser une restructuration complète du fonctionnement existant, deux périodes transitoires sont accordées au centre social :

Du 1^{er} Janvier 2004 au 30 Juin 2004 :

Reconduction des financements, suivi technique par le référent CAF et bilan à 3 mois.

Du 1^{er} juillet 2004 au 30 Juin 2005 :

Suivi technique et bilan d'étape à 6 mois avec le directeur nouvellement embauché.

A l'assemblée générale du 15 juin 2005, M. Bonnot donne sa démission et est remplacé par M. Akbayin qui est encore à ce jour le président de l'association EOA.

Les conclusions de l'audit (ANNEXE 3: CONCLUSION AUDIT) font émerger des scénarii et préconisations pour relancer le centre social :

- Élaboration d'un dispositif d'animation à la mesure des quartiers ouest et d'une politique de la jeunesse. En s'appuyant sur le projet de renouvellement urbain, les contrats d'objectifs avec les différents partenaires officiels, la redéfinition de la politique de la jeunesse par la ville de Nevers ;
- Élaboration d'un projet social avec le prolongement de l'agrément « centre social » sous réserve de l'élaboration d'un réel contrat de projet CAF avant fin 2004 ;
- Restructuration et renouvellement de l'équipe des salariés permanents soit par la cessation de paiement et une restructuration drastique soit par le renouvellement d'une équipe moins nombreuse, qualifiée et encadrée.

Le suivi technique effectué dans le cadre d'un comité de pilotage et la mise en place d'un audit auront permis à l'Association de maintenir une activité minimale jusqu'à mon embauche le 13 octobre 2004.

D) L'équipe du centre social

« En 2001, d'ores et déjà, le faible niveau du projet préfigurait la déliquescence de l'activité qui allait suivre. L'absence de directeur (départ négocié en 2003), après le mode de direction adopté par ce dernier handicape terriblement l'équipe actuelle, équipe dont on mesure du coup toutes les limites. L'équipe des salariés a été en grande partie cooptée sur le quartier sur une base familiale et/ou communautaire »⁵⁴.

Les changements opérés dans la fusion provoquent des nécessités de compétences professionnelles différentes. Les salariés se trouvent confrontés à des tâches dont ils ignorent tout. Certains saisissent l'opportunité des formations professionnelles qui s'offrent à eux (formation BAFD, BEATEP, BE sportif) mais l'écart se creusent néanmoins entre les qualifications et les compétences attendues. Les choix, opérés auparavant, de favoriser les

⁵⁴ Rapport intermédiaire « audit Espace Ouest animation » réalisé le 3 mai 2004 IRTS Champagne-Ardenne. M. Elloy G. consultant.

embauches sur des contrats aidés nombreux sont lourds de conséquences pour la structure. Les salariés se retrouvent sur des emplois précaires sans réelle qualification alors même que les conditions de travail nécessitent un professionnalisme important. Les partenaires institutionnels mettent l'accent sur l'insuffisance de l'équipe et la nécessité de réduire de manière drastique le nombre de salariés mais leur demandent en même temps de maintenir le fonctionnement du centre social en complète autonomie. Cette période de deux années de fonctionnement sans Direction a marqué les salariés. Chacun a trouvé un équilibre et s'est convaincu de l'inutilité de l'embauche d'un gestionnaire qui n'aurait été qu'un coût supplémentaire. Le centre social a fonctionné sans prévision en réaction au coup par coup aux aléas des financements et des consignes données. Les salariés n'ont eu aucune conscience de l'état de déséquilibre dans lequel se trouvait le centre social puisqu'il leur a été demandé de rendre uniquement compte des activités pour lesquelles ils se voyaient octroyer un budget restreint.

E) Le budget du centre social

Depuis l'année 2001, le Centre Social connaît une dégradation inquiétante de sa situation financière avec un déficit de 3878 € en 2001, 32346€ en 2002 et de 28794€ en 2003. L'analyse des comptes-rendus d'activités et des bilans financiers laissent apparaître des erreurs de gestions. Ainsi, les activités proposées ne s'équilibrent pas et les subventions sollicitées ne supportent aucune charge fixe de fonctionnement tel que les salaires (résiduels des contrats aidés) ou les frais de chauffage, de surveillance... De plus, il n'est procédé à aucune recherche de complément de financement (du fait de l'absence de chef de projet). Les équilibres financiers déjà précaires (augmentation du besoin en fond de roulement du fait de l'augmentation de l'activité par la reprise du centre social) ne permettent pas de redresser la situation. Lors de la fusion, il n'a été procédé à aucune analyse des conséquences financières. Les partenaires ont laissé la structure maison de quartier absorber seule le fonctionnement du centre social. Par la suite, ils ont tenté un rééquilibrage en maintenant des financements supplémentaires à ceux générés par les activités sur l'année 2003 et 2004.

F) Les usagers du centre social

L'amalgame des lieux, le déséquilibre interne tout comme l'inadéquation des actions ont eu pour conséquence d'éloigner les usagers du centre social. La structure non investie s'est trouvée dégradée (incendie criminel de la structure d'animation identifiée comme étant l'ancienne maison de quartier). Les usagers se sont progressivement reportés sur des structures extérieures afin de trouver réponse à leurs besoins. Ainsi, les enfants ont été inscrits sur les CLSH environnants (Maison des montôts, FRANCAS...), les jeunes ont fréquenté les séances de foot en salle et se sont inscrits sur les chantiers proposés par un

autre quartier (quartier Est de la ville de Nevers). A mon arrivée, le public interrogé était soit agressif soit défaitiste n'attendant plus rien de la structure EOA.

Il m'a fallu, dès mon arrivée, m'imprégner des préconisations de l'audit afin d'adapter mon management à cette gestion de crise dans un environnement complexe.

Les conclusions retenues par le comité de soutien de l'audit et annoncées à l'ensemble des interlocuteurs professionnels et partenaires sont :

- sortie à court terme de quatre ou trois animateurs (trices),
- maintien du poste d'entretien, de secrétariat d'accueil et création d'un demi-poste de comptable, ce qui implique l'embauche d'un mi-temps en secrétariat,
- Embauche de deux animateurs pour le secteur jeunesse et le secteur famille,
- Embauche d'un directeur avec cinq missions immédiates : élaborer le projet social et le contrat d'objectif, relancer les trois secteurs d'activité : enfance, jeunesse et famille, manager l'équipe et reprendre en main l'organisation du travail, soutenir la vie associative gestionnaire, maîtriser le budget.

Le but de mon travail de mémoire est d'exposer la stratégie que j'ai élaborée afin de sortir de la crise dans lequel était ce centre social en mobilisant l'ensemble des acteurs sur les trois niveaux d'intervention :

- stratégie de militance et d'engagement éthique : au niveau de ses administrateurs : Comment par la reconstruction de la vie associative, le centre social est à même de proposer un réel projet politique...

- stratégie d'ajustement à son environnement : au niveau de ses professionnels : Comment en repositionnant le fonctionnement interne, le centre social s'adapte au besoin de son territoire...

- stratégie de mobilisation : au niveau de sa population : Comment par une participation directe des habitants à tous les niveaux de la vie du centre social, l'association étoffe ses ressources vives et gagne en légitimité... Au niveau de ses partenaires : Comment par une plus grande reconnaissance de son utilité le centre social gagne en légitimité et obtient les moyens nécessaires à sa survie et à son fonctionnement.

La partie suivante du mémoire nous permettra de nous appuyer sur des concepts théoriques et méthodologiques afin de replacer le contexte de la crise et aboutir à des modes opératoires de changement.

2. REFLEXIONS SUR LA CRISE ET SA PRISE EN CHARGE

Gérer une crise au sein d'une organisation aussi complexe qu'un centre social présuppose de reconnaître les causes de déséquilibre, les effets et leurs conséquences. Nous avons dans la première partie repris une lecture des éléments historiques ainsi que l'évolution du système interne et externe. Il reste à nous appuyer sur des éléments théoriques afin de gagner en recul, analyse et compréhension de ces causes et conséquences. Dorénavant, il s'agit de nous situer sur la recherche de propositions de gestion de crise. De même concevoir une stratégie pour un manager présuppose un positionnement éthique clair et repérable par tous. Je m'efforcerai donc dans cette partie de décliner ce qui fonde ma vision du rôle d'un manager et ma déclinaison personnelle de cette fonction. L'objectif est d'acquérir les bons outils, les bonnes clefs de compréhension pour être utile à la gestion de ce système particulier.

2.1. Un éclairage théorique de la crise

2.1.1. L'acculturation

L'acculturation s'intéresse à l'étude des changements culturels.⁵⁵ On distingue les contacts culturels voulus, les contacts culturels contraints et les situations d'acculturation imposées voire planifiées. Les contacts voulus induisent généralement des ajustements culturels progressifs et mutuellement enrichissants tandis qu'à l'inverse, lorsque les modalités et le contenu du changement culturel sont imposés, ils peuvent aboutir à une véritable destruction de la culture d'origine.

Les processus d'acculturation :

- La sélection des traits culturels : Elle s'effectue souvent en fonction de la compatibilité avec le système culturel de la culture réceptrice. Certains traits culturels, s'ils s'avèrent contradictoires avec les valeurs de la culture réceptrice, peuvent ne pas être importés, alors même qu'ils sont susceptibles d'améliorer le niveau de vie de la population.
- La ré-interprétation des traits culturels : La société réceptrice réinterprétera souvent le trait culturel emprunté en fonction de ses propres valeurs et lui attribuera une signification différente de celle qu'il avait dans la culture d'origine.

⁵⁵ Dictionnaire de sociologie Edition HATIER 1997 Jean Etienne, Françoise Bloess, Jean Pierre Noreck, Jean Pierre Roux. Chapitre l'acculturation page 7 à 11. 351 pages.

- La restructuration culturelle : Dans certains cas, l'emprunt d'un trait culturel entraîne une véritable réorganisation de la culture emprunteuse qui subit une série de restructuration en chaîne.

L'association EOA se trouve dans ce schéma de restructuration culturelle en devant adapter son fonctionnement à un contexte totalement différent de celui dans lequel elle avait émergé.

Les effets de l'acculturation :

Ces effets peuvent se regrouper en quatre catégories :

- les éléments se combinent, se réinterprète et il naît une culture inédite que l'on nomme « culture syncrétique »,
- l'un des groupes abandonne sa culture d'origine, on parle alors « d'assimilation »,
- face aux risques de destruction de son identité, les agents de la culture dominée peuvent tenter de réhabiliter des éléments de leur culture d'origine ce sont des mouvements de « contre-acculturation »,
- enfin quand l'acculturation est imposée à marche forcée, elle peut déboucher sur la destruction de la culture dominée et entraîner une véritable « déculturation » selon l'expression employée par Pierre Bourdieu.⁵⁶ Dans les cas extrêmes, cette déculturation peut constituer un véritable « ethnocide », c'est à dire un crime culturel.

Le centre social a été réorganisé en un an sans plan de réflexion ni préparation avec son public, ses administrateurs et ses salariés et n'a pas été à même d'intégrer le nouveau fonctionnement. Il s'en est suivi une totale désorganisation.

Ce concept d'acculturation est important pour notre compréhension de la crise car il nous renvoie aux transformations que le centre social a connues : changement très régulier des présidences, changement des politiques et des partenariats locaux, changement des valeurs (logique institutionnelle émergente de mouvement puis logique subséquente d'adaptation publique). Tous ces changements s'appuient sur des personnes, des référentiels différents et sont imposés par l'environnement du système. Les crises internes régulières connues par le centre social et la crise qui nous intéresse aujourd'hui prennent leurs origines dans l'acculturation plus ou moins bien gérée que le centre social a connu.

2.1.2. Les conflits

Selon une définition large, «les conflits sont l'expression d'antagonismes ouverts entre des individus ou des groupes pour la recherche, la possession et la gestion de biens matériels ou symboliques, l'objet de tout conflit étant de modifier les rapports de force»⁵⁷. Dans toute société, les relations sociales sont basées sur des relations de coopération ou des relations conflictuelles.

⁵⁶ Pierre BOURDIEU (1/8/1930-23/01/2002) Sociologue français

⁵⁷ Dictionnaire de sociologie page 82 à 86 chapitre les conflits

Les conflits comme élément structurant :

Les conflits correspondent à une étape dans l'évolution de la société. Pour A. de Tocqueville⁵⁸ « la marche vers la démocratie et l'égalité des conditions s'accompagne d'une pacification politique mais aussi par une multitude de conflits déterminés par la recherche d'un statut social plus avantageux » toute inégalité étant perçue comme illégitime.

Le conflit comme outil d'analyse :

C'est Max Weber⁵⁹ qui décrira le conflit comme étant une forme normale de relation sociale. Les enjeux des conflits se situent autour des intérêts matériels, du prestige et du pouvoir. Les causes des conflits sont nombreuses : haine, envie, besoins, désirs. Elles provoquent des coupures dans la vie sociale. Le conflit a pour fonction de rétablir l'unité de ce qui a été rompu : une relation amicale, le fonctionnement d'une organisation...

Conflits, règles sociales et organisation :

Selon certains sociologues, chaque individu dispose d'une marge de manœuvre quelque soit sa position sociale . D'autre part, les relations sociales supposent la mise en œuvre de règles et de valeurs qui répartissent le pouvoir et l'autorité et légitiment cette distribution.

M. Crozier⁶⁰ a repéré un certain nombre de situations dans lesquelles domine l'incertitude, créatrice de pouvoir pour tous ceux qui en ont la maîtrise : avoir accès à certaines informations nécessaires pour la prise de décisions, détenir un savoir indispensable au bon fonctionnement de l'organisation, maîtriser parfaitement des règles complexes, être le « marginal-sécant » à la frontière précise entre l'organisation et son environnement ou encore toutes les situations dans lesquelles règne le flou. Ces jeux de pouvoir sont rendus plus intenses dans certaines circonstances telle que rareté des ressources, manque de clarté des objectifs à long terme, instabilité de l'environnement externe, imminence de changement.

Outre les difficultés liées au processus d'acculturation décrit plus haut, le centre social doit faire face en interne comme dans son environnement à une véritable culture du conflit. Conflit qui prend sa source dans les manques de repères et les instabilités générées par la

⁵⁸ A de TOCQUEVILLE (1805-1859) Juriste et penseur politique français. Toute l'œuvre de Tocqueville repose sur la foi qu'il a pour le progrès de l'égalité des conditions entre les êtres humains. Il croit que le danger qui nous guette ne se trouve pas dans l'exploitation d'une classe sociale par une autre, celle du prolétariat par la bourgeoisie par exemple, mais bien plus dans le désengagement tout azimut de la sphère politique, toute classe sociale confondue

⁵⁹ Max WEBER (1864-1920) sociologue allemand, juriste, économiste, historien né en 1864 et décédé en 1920. Il définit la sociologie comme "une science qui se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et par-là d'expliquer causalement son développement et ses effets".

⁶⁰ M CROZIER Sociologue Les grandes thèses qui structurent sa sociologie : la question du (dys)fonctionnement de l'organisation, celle de l'acteur, de sa rationalité et de sa connaissance

crise que connaît le centre mais aussi conflit environnant avec un public et un quartier très houleux qu'il va lui falloir reconquérir et stabiliser.

2.1.3. Psychanalyse de la crise : de l'individu à l'institution

Crisis du grec *krinomai* était jadis le moment du jugement, des décisions à prendre, un croisement qui imposait une option plus ou moins urgente sur la route à prendre. La crise est un changement brusque et décisif dans le cours d'un processus. Il s'agit d'une séparation, d'un arrachement. Chaque crise vécue réveille inmanquablement les crises déjà rencontrées. Nous n'agissons pas, alors, immédiatement et spontanément mais bien en référence avec un schéma antérieur et en comparant les données dans l'objectif soit de reproduire (« forme régressive de protection ») soit d'en améliorer le résultat (« recherche créatrice de nouveaux styles de relations et d'expression »⁶¹). D'après René Kaës « C'est parce qu'il est animal critique que l'homme est devenu un être de parole et un être de groupe, qu'il doit gérer avec créativité les institutions psychiques et qu'il utilise la politique de la crise ». Pour dépasser la crise, il s'agit d'établir un contexte favorable afin que le sujet retrouve sa capacité à penser et à créer. Afin qu'il puisse recréer une nouvelle organisation, l'individu a besoin d'un cadre contenant transitoire propre à favoriser et à rétablir de nouveaux équilibres. Kaës démontre la nécessité de la mise en place d'un espace « transitionnel » où coexiste le « déjà-là et le non encore advenu. » Winnicott⁶² dit de ces espaces transitionnels qu'ils sont « l'aménagement d'une rupture dans la continuité (...) c'est par la crise que vient la nécessité de chercher appui, de trouver du réconfort : par le dérèglement vient aussi la nécessité dynamique de créer de nouvelles régulations et d'y trouver plaisir ». La crise relève, par la perturbation, le socle et les ressources de tous les systèmes : il s'agit de « l'étayage du psychisme. » L'individu crée son équilibre sur des étayages de base tel que la reconnaissance par l'objet d'origine et la reconnaissance de soi par rapport aux autres. Ainsi, si ces deux étayages fondamentaux viennent à manquer ou à être incomplets, l'individu ou le groupe recherchera de nouveaux étais et cette recherche s'accompagnera d'une période d'instabilité qui sera qualifiée de crise. Kaës qualifie « d'étayage groupal » l'ensemble de ces étayages multiples qui vient compenser les manques des étais primaires qu'il qualifie de fondamentaux. Toute crise crée de l'angoisse chez l'individu ou le système. Cette angoisse déclenche, par désir de survie et de retour à l'équilibre, la mise en place de moyens d'actions pour la réguler. Il y a deux causes de crise : cause externe (situation conflictuelle avec l'environnement) et cause interne (qui apparaissent de manière régulière au cours de la croissance de l'individu ou de

⁶¹ KAËS R. *Crise, Rupture et Dépassement*. Edition DUNOD. Paris 2004. 324 pages.

⁶² D. W. Winnicott (1896-1971), pédiatre et psychanalyste anglais, s'est intéressé tout au long de sa vie et de son oeuvre au développement affectif de l'enfant et de l'adolescent.

l'organisation). Les modes de régulations sont soit d'agir sur l'objet de la crise soit de rééquilibrer l'environnement négatif. La recherche de solutions radicales s'impose au fur et à mesure que la crise s'approfondit et perdure. L'espace intermédiaire dit « espace transitionnel » est un lieu de médiation, de communication, une « instance de conflictualisation » : d'opposition entre les antagonistes. L'espace intermédiaire crée un pont sur une rupture ; la crise représente les ratés de cet espace. Chaque changement crée un déséquilibre dans le système et crée par-là un risque de crise si l'intégrité du fonctionnement ne peut être rétablie. Comme chaque système porte en lui son antagonisme la seule solution pour ne pas voir le système se désintégrer est d'être ouvert. D'après Winnicott⁶³ la continuité est assurée par l'héritage culturel. L'expérience de la rupture vient du fait que l'héritage culturel n'est plus en mesure d'assurer la continuité de l'existence. C'est ce qui se passe pour l'adolescent, pour l'immigré, pour celui qui suit une formation professionnelle... Chacun est assigné à une place, à un rôle et s'y reconnaît. La crise vient de l'absence de place, de rôle. D'après Kaës, « la faillite dans la sécurité de l'environnement est aussi une faillite dans l'aptitude du code à organiser les conduites ». La culture dans l'espace transitionnel n'est pas en mesure d'assurer l'adaptation au nouvel environnement, car l'ancienne est déstructurée et la nouvelle non encore acquise. L'individu retourne alors à une complète dépendance et perd toute capacité créatrice. Deux mécanismes de défense sont alors réactivés : le sentiment de persécution (fantasme d'être attaqué de tous côtés, d'être morcelé) et la dépression (sentiment que tout ce qui pouvait être bon a été détruit). La capacité à créer un projet commun dans un groupe transitionnel est une acquisition fondamentale. Elle se situe dans un espace de confiance.

L'espace propice à la résolution des tensions doit comporter des règles de fonctionnement (un cadre est ce qui demeure permanent pour que le changement se produise), une fonction de conteneur (assurée par celui qui accepte de recevoir activement, de contenir et de transformer les projections du sujet en crise) et être issu d'une construction commune des individus qui la composent.

La crise est donc la carence ou l'insuffisance de l'un ou de plusieurs de ces caractéristiques qui aboutit à l'impossibilité à s'adapter. Les institutions traversent ou vivent chroniquement des situations de crise du fait de convulsions internes, de la situation de l'institution dans le tissu social ou de l'interférence sur la vie de l'institution par les problèmes personnels des individus qui y travaillent. Ces différents niveaux créent une crise complexe et aboutissent à une régulation drastique (procédure de licenciement du bouc émissaire, fermeture de service...) visant à procurer une régulation spontanée.

⁶³; D.W. WINNICOTT, *Objets transitionnels et phénomènes transitionnels Jeu et Réalité. L'espace potentiel*, Paris, Gallimard, 1975.

Toute institution répond à un ensemble de registres complexes comme pour un centre social dont le rôle est de jouer un rôle défini dans un système et dans des flux économiques et de satisfaire à des vues politiques et sociales. Les centres sociaux représentent des espaces de « re-liaison » entre un tissu social à la recherche d'une régulation ou à la dérive et des éléments fixes de la société. Ils participent ainsi à la régulation d'une crise sociale par l'espace interstitiel qu'il constitue. Faut-il s'étonner alors que cette institution soit parcourue de crise chronique existentielle ? Ne définit-on pas une crise institutionnelle par rapport au public et aux difficultés rencontrées par lui, comme une sorte de reproduction des difficultés vécues par l'institution suivant agrandissement des difficultés individuelles ? Le « projet associatif » fixe l'individualisation de l'association, ses caractéristiques et ses objectifs poursuivis. Il fait lien entre ce que l'association souhaite obtenir et les moyens qu'elle s'octroie pour y parvenir. Dans ces cas, l'entrée en crise de l'association correspond à celle de son projet. Ou bien le texte du projet est faux ou bien il est incomplet. Il convient de réajuster les mots. La stratégie employée devra mettre en place des outils de « re-liaison » par la création d'un espace interstitiel. Cet espace constitué de cadre protecteur doit être géré dans un souci d'acceptation de période transitoire de conflit. Cela permettra la construction d'un référentiel de valeurs partagées qui s'articule autour de l'histoire de l'institution, des nécessités actuelles ainsi que sur la prévision des changements à venir.

2.2. Stratégie, organisation et diagnostic

2.2.1. La question de la complexité :

Est perçu comme complexe « toute situation qui échappe pour partie à notre compréhension et à notre maîtrise »⁶⁴. Nous construisons une représentation de notre environnement en découpant chaque parcelle de difficulté afin de les comprendre. Descartes⁶⁵ décrit le principal secret de La Méthode comme une technique de découpe « en divisant les difficultés que je rencontrais en autant de parcelles qu'il se pourrait. »⁶⁶ Mais cette méthode de simplification s'appuie sur la sélection, opérée par nous, de critères de choix ; critères qui, même s'ils se veulent précis, ne peuvent être que subjectifs car opérés par un individu selon sa compréhension particulière. Selon M. Genelot, plutôt que d'opérer une simplification extrême des difficultés, il faut accepter leur complexité et gérer dans et avec cette complexité au sein des institutions. D'une pensée cartésienne, nous devons passer à une pensée systémique : « un système est quelque chose, qui poursuit des finalités (un projet), dans un

⁶⁴ GENELOT D. *Manager dans la complexité*. Définition de la complexité p 31

⁶⁵ DESCARTES René (1596-1660) Philosophe de la liberté, il a dégagé l'âme du déterminisme de l'univers.

⁶⁶ DESCARTES R. *Discours de la méthode*, Bordas, 1984.

environnement actif et évolutif, en exerçant une activité (des fonctions), en s'organisant (interactions), et en évoluant sans perdre son identité »⁶⁷ Selon M. Genelot «un méta-système est un système qui en englobe un autre et lui donne du sens » l'entreprise est un méta-système à quatre niveaux :

- l'exploitation (premier niveau) qui agit et coordonne les actions,
- la gestion (deuxième niveau) qui est dans une logique de prévision, d'objectifs et de planification à court terme,
- la stratégie (troisième niveau) qui veille à l'évolution du système dans son environnement,
- la mutation (quatrième niveau) qui a une vision à long et à très long terme.

Selon M. Genelot « La complication désigne un empilement de dispositifs dont on peut venir à bout avec du temps et de l'expertise ; la complexité désigne le vivant, l'imprévisible, l'inventif. » Accepter la complexité c'est accepter l'évolution et le progrès. Cela présuppose un type de management dans les institutions associatives qui tienne compte :

- des individualités présentes : chaque salarié aura des motivations différentes pour être mobilisé autour de valeurs collectives,
- des interdépendances de l'association avec son environnement : coopération, contractualisation...
- et qui accepte l'incertitude comme étant une opportunité et non un blocage supplémentaire.

Il existe trois types d'interactions entre les causes et les effets :

- causalité linéaire : toute cause est antérieure aux effets,
- la rétroaction : toute cause déclenche un effet qui interagit sur la cause initiale pour la faire évoluer
- la récursivité : les effets produits sont nécessaires au processus qui les génère.

Mais ces trois modes se combinent créant une méta-complexité, un système complexe qui s'autonomise : « ouvert sur ses environnements qui le sollicitent et le contraignent, et en transaction avec eux le système n'en est pas pour autant complètement dépendant : ayant ses projets propres, il est capable d'intelligence. »⁶⁸

Ainsi en est il du centre social qui a pour objectif premier de produire des services mais ce faisant se donne une organisation, un projet global qui dépasse le service apporté. L'association incarne le sens, le référentiel de valeurs à défendre ; la Direction va animer et assurer un rôle de médiation afin de relayer le sens ; les salariés quant à eux, vont

⁶⁷ Jean-louis Le Moigne ingénieur français, puis professeur d'université est un spécialiste français de la systémique et de l'épistémologie constructiviste. Définition du système.

⁶⁸ M. GENELOT D. *Manager dans la complexité* p79

concrètement finaliser ces valeurs par la mise en place d'actions. Il nous faut donc accepter que notre management s'appuie sur des niveaux très divers de points d'appui. Il me faudra autant prendre conscience des jeux individuels des salariés, que des interactions collectives pour tenter d'appréhender une vision globale. Il s'agit pour moi de diriger un système qui doit trouver un équilibre entre renouvellement et reproduction des fonctionnements passés. En effet, c'est en se réorganisant en fonction des besoins émergents afin de s'adapter à son environnement et en restant lui-même, stabilisé sur des valeurs partagées, que le centre social validera ses compétences et obtiendra la reconnaissance suffisante et nécessaire pour acquérir les moyens de perdurer. Il ne s'agit donc plus de piloter le centre social par ses actions mais par son projet. D'après M. Genelot⁶⁹ : « L'organisation doit adopter une méta-vision qui lui permette de comprendre toutes les logiques en présence et ceci dans trois champs principaux :

- celui des personnes, pour faire fonctionner ensemble la diversité des logiques individuelles et la logique générale de l'entreprise,
- celui des différentes logiques opérationnelles (technique, sociale, commerciale, financière, etc.) qu'il faut arbitrer et mettre en cohérence,
- celui des niveaux de préoccupation : l'opérateur, le prévisionnel, le stratégique, le prospectif, pour les hiérarchiser et les mettre en interaction ».

Le manager actuel doit piloter son organisation suivant une logique d'adaptation et d'invention ; Adaptation aux imprévus, aux bifurcations nécessaires ; invention pour s'adapter et survivre. Mais pour ce faire, les hommes ont besoin de trouver les repères stables posés par le projet « une dialectique intelligente doit s'établir entre stabilité et évolution, entre ordre et désordre. » Dans cette vision de management de la complexité, je retiendrai quatre formes de méthode d'organisation qui me semblent opportunes pour le centre social en question :

- l'organisation par projet : qui consiste à faire travailler ensemble pour une durée limitée les personnes ayant des compétences et connaissances différentes sur la conception d'une nouvelle prise en charge ou la mise en place de nouveaux outils,
- le fonctionnement en réseau : qui consiste à relier certaines personnes ayant un intérêt commun, des valeurs communes pour poursuivre un projet commun et des finalités partagées,
- L'approche de la qualité : Il y a réponse aux attentes explicites et implicites des usagers mais il y a dans le management de la complexité la nécessité de l'anticipation sur les besoins. Il ne s'agit plus d'observer l'utilisateur de l'extérieur mais de le comprendre de l'intérieur car leur besoins sont changeant et évolutifs.

⁶⁹ GENELOT D. *Manager dans la complexité* page 224

- Le management de la connaissance : l'entreprise élabore en permanence un ensemble de connaissances partagées par tous. «L'enjeu est la reconstruction permanente de la compétence collective et de la compétence organisationnelle dans un monde fluctuant. L'entreprise la plus performante n'est pas celle qui croule sous les informations mais celle qui sait les utiliser pour se renouveler. »

La stratégie nécessaire dans la gestion de ce centre social se base donc en l'état sur une stratégie de réactivité, d'innovation et d'anticipation.

2.2.2. Le management stratégique

A) Des grilles de lectures

Si le leadership est « l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche volontairement », l'encadrement d'une équipe est la mise en œuvre quotidienne du leadership. La responsabilité d'encadrement s'exerce avec des styles différents qui ont des effets sur le moral, la motivation des personnes que l'on encadre. Pour le salarié, son responsable de proximité incarne l'organisation. C'est dans cette relation que se crée une ambiance de travail, favorable ou non à la mise en œuvre de toutes ses compétences et à son adhésion aux objectifs de l'entreprise.

La grille de Blake et Mouton (1969) : Cette grille permet de repérer cinq grands styles de management. Elle a pour axes « l'intérêt pour l'élément humain » en abscisse et « l'intérêt pour la production » en ordonnée. Chacun des axes comporte neuf degrés. La grille comporte donc 81 cases et autant de combinaisons possibles. Mais Blake et Mouton se sont limités à la description détaillée de cinq de ces combinaisons :

- le style anémique (1,1) ou de laisser faire qui est celui du cadre qui tente d'éviter les décisions et les confrontations et ne s'occupe de rien
- le style « social » (1,9) ou « participatif », celui qui se désintéresse de la production et de la productivité pour se centrer uniquement sur le maintien de relations harmonieuses à l'intérieur de l'équipe,
- le style « intermédiaire » (5,5) ou de « compromis » entre les besoins de l'employé et les besoins de l'organisation,
- le style « centré sur la tâche » (9,1) ou « autoritaire » qui concerne le cadre qui organise le travail de façon précise et contrôle par les normes, les procédures et qui sanctionne à l'occasion,
- le style « intégrateur » (9,9) ou « idéal » de celui qui accorde à la fois beaucoup d'importance au travail et aux individus en réalisant un véritable travail d'équipe. Il est le plus efficace car intégrant bien au quotidien les deux dimensions du métier de cadre.

Le modèle de Hersey et Blanchard (1977): (ANNEXE 4: GRILLE DE HERSEY ET BLANCHARD) A l'inverse de Blake et Mouton, ce modèle repose sur l'hypothèse qu'il n'existe pas de style idéal en matière d'encadrement et qu'il faut, suivant le degré de maturité des employés, avoir soit un comportement orienté vers la tâche (conseil), soit orienté vers la personne (soutien) selon la situation. C'est pourquoi il est appelé « leadership situationnel ». Il existe deux types de maturité : la maturité professionnelle, qui dénote la compétence et la motivation, et la maturité psychologique, qui correspond à la confiance en soi et au désir de bien faire. Hersey et Blanchard repèrent quatre degrés de maturité qui induiront quatre styles chez le manager :

- le style autoritaire, qui convient mieux aux employés dont la maturité est faible, à savoir : peu compétents, non motivés et peu sûrs d'eux,
- le style de motivation qu'il convient d'avoir avec des employés dont la maturité va de faible à moyenne. Ce style offre du soutien aux employés qui veulent assumer des responsabilités sans avoir les aptitudes nécessaires pour le faire. Afin de maintenir l'enthousiasme, il faut ajouter des explications et des encouragements,
- le style participatif qui convient mieux aux employés dont le degré de maturité va de moyen à élevé c'est à dire ceux qui ont toutes les compétences pour prendre des responsabilités mais qui ne souhaitent pas le faire. Ils ont besoin d'appui et d'encouragement s pour accroître leur motivation
- le style de délégation qui lui convient bien aux employés dont le degré de maturité est élevé car ils sont à la fois compétents et motivés

Le centre social a une équipe de professionnels située sur des niveaux de compétences et de motivations extrêmement variés. C'est pourquoi ma position sera inspirée du leadership situationnel D'Hersey et Blanchard. J'utiliserai un leadership autoritaire, de motivation ou de délégation en fonction des qualifications et compétences professionnelles de l'équipe.

B) De la complexité à la réactivité

Le management stratégique est né du développement de la notion de complexité. Il intègre trois caractéristiques :

- il prend en compte toutes les dimensions internes et externe, et leurs interrelations
- il lie l'opérationnel et le stratégique : le manager se nourrit des observations faites par le terrain et le terrain est guidé par les orientations stratégique du manager,
- il intègre l'incertitude : la structure est préparée à l'inattendu.

De ces trois caractéristiques découlent une notion qui est la réactivité. « Il s'agit de préparer les hommes et les organisations à réagir rapidement et stratégiquement aux modifications. Cela présuppose que chacun puisse interpréter les signes du changement et que l'organisation se soit préparée. Cela suppose un travail approfondi sur les valeurs de façon à

pouvoir le moment venu adopter une attitude défensive. »⁷⁰ Il n'est pas question de rechercher un état idéal de stabilité mais d'intégrer la réactivité comme un état permanent. L'innovation consiste à penser que le futur doit être réalisé et qu'il faut s'y préparer même si les connaissances actuelles ne permettent pas encore de l'appréhender.

Le centre social dans son fonctionnement quotidien doit intégrer ces notions d'adaptabilité et de construction autonome et éclairée (par le passé et l'expérience). Mon management se situe donc bien dans un pilotage stratégique du changement. Dans cette situation particulière de crise institutionnelle, la remise en route d'un cadre sécurisant permet à l'équipe de réapprendre à s'adapter sans sentiment de perte des valeurs antérieures mais il faut, pour se faire, compléter cette évolution par un travail sur le sens et la culture comme nous l'avons vu précédemment dans l'évolution des cultures.

C) L'hypothèse de la transformation du monde social

A la lumière des éléments de compréhension apportés par l'étude historique des structures maison de quartier et centre social, nous pouvons élaborer un diagnostic institutionnel tel que les théories de M. Haeringer⁷¹ nous le permettent. L'utilité d'un tel diagnostic est double, il permet d'élaborer :

- des scénarii de changement qui ne se réduisent pas à une amélioration des services, mais contribuent à relancer une dynamique associative sur un projet organisationnel.
- une évaluation à partir du diagnostic qui met en évidence le référentiel (le schéma directeur) qui guide concrètement l'action collective, outil nécessaire à l'évaluation.

Les données recueillies dans la première partie de notre travail dans la description d'éléments historiques me permettent de référer le fonctionnement du centre social selon M. Haeringer à un monde social particulier et par-là de poser les caractéristiques qui le définissent et envisager les scénarii de changements possibles. (ANNEXE 5: MONDES SOCIAUX INSTITUTIONNELS). Le centre social Espace Ouest Animation se retrouve dans le monde social instable de «la crise ». Il a dû faire face à des logiques institutionnelles changeantes (passage d'une logique émergente de mouvement à une logique subséquente d'adaptation publique) avec l'acculturation qui s'en est suivi. Son environnement est complexe et changeant, il ne permet aucune accroche stable de l'ordre de la reproduction et le met dans une insécurité permanente de fonctionnement. Son environnement est marqué par des dispositifs publics mais aussi par des mutations profondes de publics et de missions. Son organisation est clivée et ancrée sur des rapports de pouvoirs conflictuels. Sa gestion du personnel n'est pas mobilisée, les salariés sont livrés à eux-mêmes sans repère et sans

⁷⁰ M. Genlot Manager dans la complexité : page 293

⁷¹ Haeringer J et Traversaz F, (sous la direction de) *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale* Paris Dunod 2002

cadre. Sa culture est clivée, sectorielle. Chaque acteur semblant fonctionner sans référence aux autres ou à un sens commun donnant globalement un aspect désordonnée et incohérent. Les actions entreprises le sont par opportunités financières. Les règles internes ne sont plus légitimes, les administrateurs ne sont plus en mesure d'énoncer des objectifs et de poser des négociations acceptables. La caractéristique de ce monde, contrairement au monde dual, qui se caractérise lui aussi par la culture du conflit, est qu'il ne peut survivre, qu'il aboutit inexorablement à sa destruction à moins de le faire évoluer vers un monde stable qui lui soit assez proche.

D) Un scénario de stabilisation

La stratégie de sortie de crise qui découle de cette analyse sera pour moi de permettre au centre social d'avancer vers un monde stable tel que le « monde bureaucratique », monde qui, au vu de l'évolution de son environnement, semble être celui qui correspondrait le plus aux besoins naissants. Ce monde se réfère à la logique institutionnelle publique dans un environnement marqué par des dispositifs publics et voit son organisation reliée à la complexité de son environnement. Sa gestion du personnel est statutaire et répond à une convention collective ou à une appartenance à un métier. La configuration de l'organisation face au conflit est celle de la négociation avec un pouvoir important donné aux instances représentatives. A mon arrivée, le temps m'était compté pour arriver à engager une dynamique positive de refonte du fonctionnement. Je suis dans la forme de mon management naturellement portée vers la re-fondation du système en douceur par la mise en place d'espaces de débats afin que le projet (le sens) qui porte l'organisation puisse être retravaillé et par conséquent intégré et validé par tous. Il s'agit pour moi de permettre la remise en question de l'ensemble du fonctionnement et, par un chantier collectif, faire émerger une vision partagée. Mais nous avons aussi une situation d'urgence et de survie financière de l'établissement où la pression des financeurs était claire et incontournable. Il m'a donc fallu mettre en place, en parallèle, un processus de résolution de problèmes qui soit suffisamment réactif. Je me suis focalisée dans un premier temps sur la difficulté d'utilisation de l'outil centre social plus que sur la redéfinition de la culture elle-même. La résistance des acteurs et sa répercussion sur la structure était une première barrière à franchir.

Il me fallait avancer sur les trois espaces-temps en posant les jalons qui se complétaient :

- le court terme lié à l'organisation et à sa déclinaison pratique,
- le moyen terme lié à l'amélioration des actions et l'évaluation du fonctionnement,
- le long terme lié au travail sur le sens, la culture et le projet qui relie l'ensemble du système.

E) Les outils managériaux

La conduite de tels changements internes, afin de sortir de la crise dans laquelle se trouve le centre social, n'a pu être réalisée que par la mise en œuvre d'un fonctionnement participatif et collaboratif de l'ensemble des acteurs. Tous les outils managériaux déclinés ci-après m'ont été utiles dans la mise en œuvre de cette stratégie, soit mettre en place une gestion du personnel conventionnelle et instaurer un climat social favorable à l'évolution recherchée.

L'embauche :

Avant toute embauche, j'ai défini clairement les objectifs sous tendus avec cet emploi et les missions nouvelles recherchées. J'ai cherché à équilibrer l'équipe par une mixité (homme-femme et intra ou hors quartier) afin d'améliorer la dynamique interne et limiter les jeux d'alliance sclérosant le fonctionnement.

Le centre social est adhérent à la fédération des centres sociaux et à ce titre dépend de la convention collective SNAECSO⁷² pour ses rapport avec ses salariés. Cette convention a la particularité d'instaurer le calcul d'une partie de la rémunération des salariés à la satisfaction d'objectifs annuels. Cette démarche impose d'elle-même la mise en place d'outils :

La pesée de l'emploi et la fiche de poste :

Pour l'embauche de chaque salarié, j'ai travaillé sur la définition de fonction et le profil de poste. Ceci fait, j'ai pu l'affilier à un emploi repère tel que « animateur », « coordinateur »...Chacun de ces emplois ouvre droit à une échelle de points correspondant à une rémunération moyenne. Ainsi, chaque salarié bénéficie d'un calcul individuel réel initial qui est revu si les missions confiées changent. Jusqu'alors, les salariés du centre social n'avaient pas bénéficié de cette procédure car nombre d'entre eux se trouvaient démunis de contrat de travail ou de fiche de poste ou étaient inscrits sur un emploi repère qui ne correspondait pas à la réalité de leur emploi. Rectifier ces carences aura été une priorité dans ma gestion des ressources humaines ; comment demander aux salariés une motivation quand ils ne bénéficient pas de leurs droits minima ? J'ai, par ces démarches, remis en place un fonctionnement conventionnel stabilisant et rassurant.

Évaluation du personnel et rémunération individuelle supplémentaire :

En fin d'année, les salariés ont bénéficié d'un entretien d'évaluation au cours duquel ils ont validé, avec moi, la réalisation des objectifs de l'année en cours et ont débattu de la définition de nouveaux objectifs à atteindre pour l'année suivante. Cet entretien a pour objectif d'appréhender le niveau d'adaptation du salarié aux objectifs de l'entreprise et de

⁷² SNAECSO Syndicat National des associations employeurs de personnels au service des centres sociaux et socioculturels. Convention collective du 4 juin 1983 mise à jour mars 2006.

mettre en place une dynamique d'évolution. C'est aussi le moyen de permettre aux salariés de s'exprimer et de participer aux choix d'évolution du centre social.

La formation :

La convention collective SNAECSO ainsi que le droit du travail fixe le montant des cotisations légales et donne un calendrier précis de la mise en place de cette dynamique en ce qui concerne le plan de formation. Alain Meignant⁷³ définit le plan de formation de l'entreprise : « Il est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ». Dans le contexte de la nécessité de professionnalisation des salariés et de leur adaptation à l'environnement complexe qui caractérise le centre social, le plan de formation est pour moi un outil stratégique important. De plus, un accueil favorable des souhaits d'évolution du personnel a permis l'expression de reclassement ou d'évolution des postes. Le CIF, le DIF et le bilan de compétence sont alors des outils que, ensemble, salariés et Direction ont envisagés. L'adhésion à la fédération des centres sociaux permet aux salariés de bénéficier en plus de formations relevant des comptes de groupes. Sur le volet bénévoles et administrateurs, de nombreuses formations gratuites sont accessibles auprès d'organismes tels que la FOL et L'ADESS 58 (organismes financés par diverses subventions pour aider à développer la dynamique associative). Ainsi la nécessité d'accompagner le conseil d'administration dans la définition du projet associatif et de les aider dans la gestion d'un établissement ayant des partenaires multiples et des salariés, m'a poussé dans la mise en place de formation des bénévoles.

Communication et Dialogue social :

Le centre social compte moins de dix salariés (8,75 ETP⁷⁴) et n'a pas d'instance représentative du personnel. Néanmoins, afin d'instaurer un climat social stable et constructif il m'a semblé important de permettre à l'équipe de rencontrer régulièrement les administrateurs qui composent l'association et de participer activement à la construction des objectifs opérationnels du centre social. De plus, le changement d'habitudes de travail instauré par la dynamique de projet et la réactivité imposent des temps de concertation, de collaboration active interdisciplinaire. J'ai, pour ces différents objectifs, mis en place :

Une réunion hebdomadaire entre les responsables de secteur et la directrice,

Une réunion mensuelle entre le personnel et la directrice,

Une réunion trimestrielle entre les administrateurs et les salariés,

Un entretien annuel individuel officiel et d'autres selon la demande ou les nécessités pour chacun des salariés.

⁷³ Alain Meignant « Manager la formation » Ed LIAISONS

⁷⁴ ETP Équivalent temps plein

Une présence régulière sur le terrain par le conseil d'administration et la direction non dans un souci exclusif de contrôle, mais aussi de compréhension des conditions de travail et de valorisation des actions mises en œuvre.

Procédure disciplinaire :

Les salariés livrés à eux-mêmes pendant deux années n'avaient pas été recadrés dans l'exécution quotidienne de leur contrat de travail. Même si à mon arrivée les fonctionnements se sont stabilisés, il restait néanmoins des comportements inacceptables qui ont fait l'objet de procédures disciplinaires. Ce pouvoir hiérarchique, partagé avec le conseil d'administration, était pour moi un levier important pour recadrer le fonctionnement interne par la reconnaissance de la fonction que cela me permettait de positionner et des outils de sanctions accessibles. Dans mon style de management situationnel, j'utilise autant un management directif voire autoritaire que des outils de motivation et de participation voire de délégation, l'objectif étant de mettre en place un management équilibré, adapté et validé par le conseil d'administration après échanges et débats.

Gestion :

Dans un contexte de risque de liquidation judiciaire, il est d'autant plus important de tenir une gestion, tant administrative que financière, rigoureuse. Le centre social était chroniquement déficitaire depuis trois années. Les premières observations réalisées à mon arrivée m'ont permis de repérer des dysfonctionnements que je n'ai eu de cesse de rectifier : Nombreuses créances en cours (voire irrécouvrables) alors même que le risque de rupture de paiement était quotidien, absence de demande de subvention ou non-justification de bilan pour permettre le versement des subventions octroyées, embauche en sureffectif d'occasionnels du CLSH...La particularité du budget du centre social est qu'il est constitué de subventions sur actions versées en mars et en juin et de prestations de service versées par trimestre. Afin de fonctionner prudemment, la première année a été une année de fonctionnement sur une vision de trésorerie disponible ; la priorité alors étant de financer les salaires, de réaliser les actions à moindre coût et de régler les fournisseurs (en négociant les délais). Parallèlement à ce fonctionnement à court terme, j'ai recherché des financements plus pérennes avec des versements moins aléatoires que des subventions obtenues sur des appels d'offres concurrentiels. Je détaillerai ces différentes étapes dans la troisième partie du mémoire dans le chapitre gestion financière.

2.2.3. Entre Éthique et Management : mon positionnement de directrice

Mes premières expériences d'engagement sont issues du monde de l'éducation populaire. Mes valeurs premières dont l'objectif central était le soutien de la construction de l'individu citoyen se sont trouvées renforcées ensuite par mon positionnement en qualité d'assistante sociale. Ainsi, mon style de direction est naturellement teinté de valeurs telles que la solidarité et l'empathie. La démocratie comme forme particulière du savoir-vivre et agir

ensemble ne trouve sa légitimité que par l'existence du lien de solidarité. L'expérience acquise sur le terrain pendant six années en poste de direction de service et la formation CAFDES m'ont permis de mieux cerner la fonction de direction. Pour moi, le directeur est un entrepreneur de projets et un manager des ressources internes et externes. Il est responsable de la vision stratégique d'une institution et doit pouvoir se donner les moyens de l'observation et de l'analyse. Son implication dans la stratégie de développement de l'institution ne se réduit pas à la maîtrise de la gestion économique, elle suppose aussi des capacités d'écoute et de compréhension des personnes qui participent à l'effort de production. Pour moi l'éthique de la conviction et de la responsabilité forme le socle de la culture du métier de directeur. Sans fondement philosophique et rigueur d'action, le directeur est exempt de légitimité et ne peut donc arriver à convaincre, à créer de la coopération, à gérer. Comment exercer une fonction axée sur la mise en place de l'exercice du pouvoir si nous n'avons pas nous-mêmes auparavant réfléchi sur les enjeux qui nous portent ?

Dans une situation de crise et de conflit, le directeur représente de manière encore plus exacerbée l'organisation. Le contexte interne et externe attend du directeur la capacité à contenir et à faire évoluer un système complexe. Cela ne peut être réalisé que parce que le directeur croit en la capacité humaine à progresser et qu'il est suffisamment fort et positif pour absorber les confrontations nécessaires à toute résorption de conflits. Le climat de confiance nécessaire au développement du « discours argumentaire » de recherche de résolution des conflits est emprunt d'une attitude de compréhension et de bienveillance à l'égard des personnes en situation d'opposition ; Cette solidarité exclut totalement les jugements de valeur et prend appui sur le respect de l'humain, cette partie commune aux opposants. Ma personnalité m'a parfois servi dans cette gestion de crise ; tant par ma capacité à prendre du recul sur les choses sans être désinvestie que par la bienveillance et la fermeté que je peux mettre en œuvre conjointement. Je me positionne dans un management qui peut être directif ou participatif mais qui se veut fonction des projets et objectifs à atteindre. Désireuse d'apprendre et de découvrir, j'aime les systèmes ouverts complexes qui nécessitent réactivité, innovation et coopération. Le rôle majeur alors du directeur consiste à donner du sens à l'action collective afin que chaque acteur comprenne le rôle et la place qui lui est attribué. Il est donc un incitateur au progrès. Cela va se traduire dans mes manières d'être et d'entrer en relation avec les personnes, de leur permettre d'être accueillies ou soutenues, d'avoir accès à l'information et aux explications nécessaires, d'être traitées en sujets et acteurs au sein de l'établissement, dans le respect des règles internes qui doivent être compatibles avec la loi et le droit des usagers.

2.3. Évaluation

2.3.1. Enjeux de l'évaluation dans les centres sociaux

La question de l'évaluation fait aujourd'hui partie des préoccupations méthodologiques des centres sociaux et des exigences des administrations de contrôle. L'évaluation peut être un outil de quantification et de contrôle administratif mais elle doit être surtout avant tout un outil de valorisation des services et fournir des points de repère pour l'amélioration de la qualité des services. Même si le centre social n'est pas un établissement relevant de la loi 2002-2 et n'a donc pas d'obligation d'évaluation interne et externe, il n'en demeure pas moins que son habilitation auprès de la CAF et ses contractualisations auprès de différents partenaires définissent l'évaluation comme une nécessité. L'évaluation se situe dans l'opportunité des actions du centre social, de la réussite de leur mise en place et des résultats obtenus mais aussi dans l'évaluation du personnel. L'évaluation agit comme un garde fou. Elle est une garantie que nous devons à nos usagers, celle de s'engager à aller dans le sens déclaré, même si nous ne pouvons assurer la satisfaction de toutes les attentes. Deux dimensions se complètent dans le processus d'évaluation, la dimension institutionnelle qui renvoie aux principes de valeur et de justice et la dimension organisationnelle qui vise à une plus grande rationalité entre les moyens et les résultats. Avec l'évaluation, on cherche à mettre de la cohérence dans un univers complexe et peu lisible pour reconstruire une réalité.

- *La Cohérence interne* : cohérence entre les finalités (missions) et les objectifs,
- *La Cohérence externe* : l'action de l'établissement est-elle pertinente par rapport à l'environnement ?
- *L'Efficacité* : rapport entre les objectifs et le résultat. Cela suppose que les objectifs soient clairement identifiés.
- *L'Efficiences* : rapport entre les objectifs et les moyens et entre les moyens et les résultats.
- *L'Impact* : effets sur l'environnement.

Les enjeux de l'évaluation interne sont :

- *1^{er} enjeu* : la promotion d'une évaluation critique.

Il faut poser les besoins et les demandes de nos usagers. Une analyse stratégique permet de reconstruire un jeu d'acteur dans un environnement donné.

- *2^{ème} enjeu* : la professionnalisation des services

Le développement des compétences pose la question de l'adaptation des établissements. Ce sont des compétences acquises avec des expériences plus que des qualifications professionnelles dont nous avons besoin.

- *3^{ème} enjeu* : Enjeux de la citoyenneté

Pour dépasser la mise en conformité il faut être dans la construction conjointe du référentiel de valeur. Ce sont l'inventaire des questions, la pertinence des objectifs, la

mise en oeuvre des mesures... qui permettent l'évaluation globale. La place des usagers : Il faut développer la capacité chez les usagers à dire ce dont ils ont besoin et favoriser l'expression de l'appréciation qu'ils peuvent porter sur les actions dont ils font l'objet, capacité à agir, à exprimer un avis.

2.3.2. Évaluation du projet social sur un territoire

L'évaluation permet d'établir des stratégies et de vérifier le projet. Si l'évaluation émane du projet, en retour, elle peut amener à une révision du projet initial. La démarche projet pour la conduite d'un projet social territorialisé présuppose quatre phases.

Il faut tout d'abord acquérir une connaissance du territoire en question.

L'approche systémique énoncée par M. Genelot est intéressante pour appréhender la complexité de cet environnement. Ce diagnostic s'appuie sur la mise en place d'outils tels que l'analyse statistique, le recueil de témoignages, le partage d'expériences... J'ai, dès ma prise de fonction, mis un accent particulier sur le public jeune âgé de 18 à 25 ans et ai élaboré une étude de population afin de pouvoir appréhender leurs besoins spécifiques et mieux positionner le centre social dans la mise en place de réponses. Le choix de cette population a été issue des préconisations de l'audit du centre social et des missions qui m'ont été confiées qui stipulaient la nécessité de redynamiser le secteur jeunesse.

La deuxième étape d'une démarche de projet de territoire est la phase d'écriture des projets sociaux et de leur validation institutionnelle.

Ainsi le centre social s'est-il en premier attaché à élaborer son projet social « contrat de projet » afin de clarifier les priorités et lignes « politiques » des administrateurs. J'ai mis en place un travail avec les salariés afin qu'ils participent à sa conception et qu'ils l'intègrent (réunion du personnel et remise d'exemplaires du contrat de projet...) pour le décliner en projets sectorisés. Dès cette phase, il est mis en place des groupes de réflexion avec les usagers. Les objectifs sont alors de travailler sur l'évaluation de la pertinence, de la faisabilité et de l'attractivité de chaque projet. Il est dès lors primordial de fixer des indicateurs qui permettent tout au long de la réalisation de tester la pertinence et la réussite de ces actions. Indicateurs tels que validation du contrat de projet par les partenaires, impact des actions sur le reste du fonctionnement, meilleure participation des usagers au fonctionnement du centre... Le centre social Espace Ouest Animation a placé la fonction « accueil » comme l'une de ses priorités dans le contrat de projet conscient de la carence dans son propre fonctionnement. La professionnelle secrétaire – comptable assurait seule les fonctions de secrétariat accueil et de comptabilité du centre social ce qui aboutissait à des dysfonctionnements flagrants (documents comptables accessibles à tous ceux qui franchissaient le seuil de l'accueil du centre social, retard important dans la saisie des données comptables) et positionnait la salariée dans un croisement de données très stratégiques qu'elle n'était pas à même d'assumer (sanction à son encontre pour non-

respect de la discrétion). La mise en place du groupe projet « accueil » constitué d'une stagiaire BTS Secrétariat de direction (venant renforcer le temps de travail pendant six mois), la secrétaire comptable, la secrétaire du bureau de l'association espace Ouest animation et moi-même a permis d'avancer sur cette fragilité (ANNEXE 6 : ATTENTES ET RÉSULTATS GROUPE PROJET « ACCUEIL »). Les préconisations ont été validées par le conseil d'administration du centre social et ont été jugées pertinentes par rapport aux souhaits initiaux du contrat de projet.

La troisième démarche de la procédure de projet social de territoire est la démarche de lancement et de conduite des projets eux-mêmes.

Dans notre exemple, nous avons mis en place les conditions de faisabilité internes, nous avons identifié les ressources externes et les partenaires potentiels, impliqué les usagers concernés et communiqué sur la redéfinition de la fonction accueil. Ainsi le groupe projet « accueil » a élaboré différents outils et utilisé différentes démarches telles que le questionnaire ou la recherche de témoignages et d'expériences différentes. Les propositions ont été inscrites dans la programmation d'investissement de l'ORU par la municipalité et l'embauche d'un personnel supplémentaire a été budgétée dans le budget prévisionnel et acceptée par les financeurs. Le public a été questionné sur ses attentes afin de mettre en place un profil de poste de secrétaire accueil qui corresponde aux différentes tâches à accomplir.

Enfin la quatrième et dernière démarche d'un projet social territorialisé est l'évaluation.

Tout d'abord l'évaluation de la réalisation, nous avons mené à bien dans notre exemple la restructuration de notre accueil de centre social. L'évaluation du résultat montre que nos propositions correspondaient bien aux attentes tant de l'interne (nécessité de défendre un accueil bienveillant et de re motiver la salariée à collaborer à l'amélioration des conditions de travail interne) que de l'externe (meilleure écoute des usagers dans le premier contact avec le centre social, valorisation de l'infrastructure dans le cadre de l'opération de renouvellement urbain et professionnalisation des salariés). Enfin évaluation de l'impact ; j'ai constaté, tout d'abord, une amélioration des relations internes entre les salariés et la direction du fait de la prise en considération et de la construction conjointe du fonctionnement. De plus, j'ai pu noter une amélioration avec les usagers qui utilisent régulièrement les services du centre social avec le sentiment de participer à la construction de leur infrastructure de proximité. Et enfin nous avons bénéficié de retours positifs de la part des partenaires par le financement des solutions envisagées et la prise en compte des propositions des professionnels dans un projet global de restructuration de quartier et l'empathie exprimé à notre rencontre lors de la comparaison de fonctionnement par les centres sociaux visités.

2.3.3. Arbres des objectifs : prémices de l'évaluation de la cohérence et de l'efficacité

Ma stratégie de sortie de crise s'appuie sur des leviers se situant sur trois niveaux temporels différents tous aussi importants les uns que les autres car complémentaires :

- le court terme lié à l'organisation et à sa déclinaison pratique avec l'exploitation (premier niveau) qui agit et coordonne les actions et la gestion (deuxième niveau) qui est dans une logique de prévision, d'objectifs et de planification,
- le moyen terme lié à l'amélioration des actions avec la stratégie (troisième niveau) qui veille à l'évolution du système dans son environnement,
- le long terme lié à la culture et au projet avec la mutation (quatrième niveau) qui relie l'ensemble du système .

Il s'agit maintenant de fixer les indicateurs d'évaluation sur l'ensemble de ces trois niveaux pour pouvoir procéder dans la partie finale de notre travail à l'analyse de la sortie de crise du centre social et à son adaptabilité aux besoins de sa population. J'ai volontairement précisé le choix des indicateurs de résultat dans ce chapitre axé sur les concepts théoriques car, pour moi, ils se doivent d'être posés avant toute action. Les indicateurs ne peuvent émerger que préalablement à l'action car ils présupposent d'avoir fixé les objectifs stratégiques et opérationnels (une finalité à l'action). Je cherche à évaluer des objectifs et un écart entre un attendu et un réalisé en aucun cas je ne cherche à valider une action accomplie a posteriori. L'évaluation ex-ante (ou a priori) est réalisée avant la mise en œuvre d'un programme⁷⁵. « Elle évalue sa pertinence et sa cohérence et s'attache à analyser sa faisabilité. Elle s'assure de la définition d'objectifs opérationnels permettant de conduire le programme et dans suivre les résultats. »⁷⁶. Le centre social n'est pas soumis à la loi 2002-2. La question du droit des usagers et de leur place au centre de leur prise en charge, concept central dans la loi du 2 janvier 2002, peut néanmoins se rapprocher de l'objectif prioritaire des centres sociaux qui est la participation des habitants. Il s'agit du même concept qui rend la personne active et dynamique dans sa prise en charge.

Dans cette partie de notre mémoire, j'utiliserai le principe de l'arbre des objectifs afin de décliner progressivement les objectifs stratégiques choisis par le centre social en objectifs opérationnels puis en résultats visés.

Dimension institutionnelle

Objectif stratégique : mettre le centre social en conformité avec les missions et le cadre légal qui l'entourent.

Objectif opérationnel : régulariser le fonctionnement

⁷⁵ DESHAIES J.L., *Réussir l'amélioration continue de la qualité en action sociale et médico-sociale*. Paris, Dunod, 2005, 219 p.

mettre en œuvre la gestion du personnel

rendre transparent le fonctionnement du centre social

Résultats visés : maintien de l'agrément centre social et augmentation des financements adjacents

Développement

Objectif stratégique : Axer le fonctionnement du centre sur l'innovation et la réactivité

Objectif opérationnel : favoriser les coopérations internes et externes

développer une offre et des prestations diversifiées

Résultats visés : améliorer la qualité des services du centre social et leur adaptation aux besoins locaux

Philosophie et éthique

Objectif stratégique : Forger un idéal commun, une éthique et une déontologie de service : la participation des usagers

Objectif opérationnel : mettre en place un fonctionnement de débat citoyen

Intégrer l'usager à tous les stades de fonctionnement du centre social

Rééquilibrer les représentations des habitants au sein du conseil

d'administration

Résultats visés : Augmenter les degrés et les formes de participation des habitants

Réseaux et coopération

Objectif stratégique : ouverture et intégration du centre social dans son environnement

Objectif opérationnel : être présent dans les réseaux et le partenariat

participation à l'observatoire social local

développer les actions partenariales

développer les concertations avec la population

Résultats visés : Développer le lien social

Faire reconnaître les besoins de la population aux instances décisionnelles

Être reconnu comme acteur principal des dispositifs publics existant sur le

territoire

Organisation par projets

Objectif stratégique : mettre en place un management par projets avec des objectifs évaluables

Objectifs opérationnel : actualiser le projet d'établissement

mettre en place des référentiels et des procédures techniques

décloisonner les secteurs et les activités du centre social

⁷⁶ CAUQUIL G., *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées*. Paris, Dunod. Op. Cit. p 153.

Résultats visés : développer la coopération interne
mieux utiliser les ressources environnantes

Gestion

Objectif stratégique : stabiliser le centre social et assurer la pérennité de son fonctionnement

Objectif opérationnel : équilibrer la gestion au plan administratif et financier
apporter cohérence et efficacité au fonctionnement du centre

Résultats visés : Améliorer les résultats qualitatifs et quantitatifs
Amélioration du climat social

Dans la troisième partie du mémoire, je décline les actions entreprises selon les objectifs poursuivis et les concepts théoriques ou méthodologiques choisis pour réussir à évaluer leur efficacité en termes de résultats, de cohérence mais aussi en termes d'impacts sur le centre social et son public ou son environnement.

3. LES ETAPES ET LA STRATEGIE DE SORTIE DE CRISE

Mon mémoire se situe sur une période allant du mois d'octobre 2004 au mois de juin 2006. Il n'a pas la prétention d'être un modèle de résolution de crise mais il est le descriptif du travail accompli dans ce contexte particulier. Afin de gérer cette crise dans un contexte de conflit permanent, il m'a semblé important de mettre en place quelques principes pour instaurer un climat propice au changement et ce à la lumière de l'histoire de l'institution et de sa réalité quotidienne :

- Établir une veille stratégique et de prévention par la régulation externe (ouvrir le fonctionnement aux usagers et aux partenaires),
- Mettre l'organisation sous tension en instaurant un climat de nécessité vitale de restructuration, pourquoi changer si personne ne nous y oblige ?
- Développer une culture interne et reconstruire le projet social qui se mobilisera,
- Écouter et associer le personnel à l'analyse et à la conception des décisions en créant un climat positif et valorisant de communication,
- Réguler les tensions et identifier les points de fragilité de l'organisation tout en introduisant des différences et une compétition positive,
- Communiquer sur l'éthique du management mis en place.

Conduire cette stratégie me positionne dans un espace où se situe la confiance. L'espace propice à la résolution des tensions, nous l'avons vu, doit comporter un cadre, il doit être animé par un directeur qui accepte de contenir la crise et doit faire l'objet d'une construction partagée. Sortir le centre social de la crise dans laquelle il était, nécessitait de moi des compétences différentes, complexes et complémentaires : compétence politique et institutionnelle (compréhension des enjeux externes), compétence d'animation (d'une dynamique de développement local), compétence de médiation (d'un système mouvant), compétence de gestion rigoureuse (financière et administrative), compétence d'expertise (en m'appuyant sur l'observation des besoins et le potentiel de mon équipe gagner en force d'innovation). Plusieurs étapes stratégiques m'ont été nécessaires pour oeuvrer à reconstruire un centre social qui corresponde à une organisation par projet : dynamique, participatif et professionnel (tel que ma feuille de mission me l'imposait) qui soit adapté aux besoins de son territoire et de sa population :

- Sur le court terme : la remise en conformité de l'organisation, l'élaboration d'outils de gestion (administrative, financière, et de ressources humaines en développant la formation et le décloisonnement), la stabilisation du centre (administrative et financière)

- Sur le moyen terme : la mise en place d'un processus d'évaluation et d'amélioration de la qualité des actions et des projets, et l'inscription du centre social dans son réseau et environnement
- Sur le long terme : la reconstruction du projet social (profil identitaire de la structure) travail lent engagé en profondeur mais avec une déclinaison rapide des principales orientations par la mise en place d'un schéma directeur annuel utilisable en projet de fonctionnement générant une connaissance collective.

Dirigeant une structure en crise dans un contexte parfois hostile (appel d'offre concurrentiel), j'ai recherché des soutiens afin d'appuyer ma stratégie de sortie de crise sur des leviers solides. Sans reconnaissance interne car nouvellement nommée auprès d'une équipe qui refusait mon arrivée, je ne pouvais compter mener seule une telle évolution de fonctionnement. Ainsi, j'ai recherché et obtenu le soutien de deux dispositifs :

- la mise en œuvre d'un dispositif local d'accompagnement ⁷⁷ (ANNEXE 7 : MISSION DU DLA) par l'association ADESS pour l'amélioration du climat social interne,
- la poursuite du comité de pilotage animé par la fédération des centres sociaux pour le soutien de la dynamique associative et le développement de partenariat.

Le centre social est acteur de développement local. Il se trouve partagé entre ses missions (fixées par circulaire), son territoire (zone d'influence) et son organisation (gouvernance associative et fonctionnement professionnel). Il doit développer une vie sociale locale et donner des réponses en matière de vie quotidienne aux attentes de la population de sa zone d'influence. Mes enjeux managériaux pour amener le centre social dans un positionnement en cohérence avec ces missions ont été ceux de la coopération et de la contractualisation entre institutions, de la mutualisation des informations et des outils de recueils des données, de la négociation et du décloisonnement interne entre secteurs, de l'établissement de relations de confiance et de reconnaissance entre professionnels issus de cultures et d'institutions différentes, enfin celui du projet qui suppose d'inscrire l'action à la fois dans le partenariat et dans la durée. Il s'agissait de mettre en place un fonctionnement qui adapte ses missions aux spécificités du territoire.

3.1. Réactivité et efficience du système : le court terme

Pour les partenaires extérieurs, le centre social devait démontrer sa réactivité et sa faculté à surmonter sa crise dans les six premiers mois de ma prise de fonction ; sinon, il serait envisagé la possibilité de fermer la structure. Ma stratégie a donc été d'agir au court terme sur l'aspect organisationnel afin de rendre visible les améliorations acquises :

⁷⁷ EPOP. Un portail vers l'éducation populaire : Les dispositifs locaux d'accompagnement à l'autonomie des associations. [en ligne]. Visité le 09/01/2006. Disponible sur Internet : <<http://www.educ-pop.org/531>>

- sur le fonctionnement de l'association en stabilisant les différents niveaux de communication interne pour gagner en sens et en coopération réelle...
- sur la gestion des ressources humaines afin d'instaurer un cadre respectueux des règles et rétablir une bienveillance à l'encontre du personnel restant,
- sur le développement et la pertinence des actions afin d'assurer la survie financière du centre social
- sur l'intégration des usagers dans la gestion de la structure en initiant une dynamique participative à tous les échelons de fonctionnement de centre social.

Il me fallait reconstruire le centre social sur un fonctionnement solide afin d'appréhender le moyen et le long terme en retravaillant le projet associatif et en plaçant le participatif des usagers comme une priorité.

3.1.1. La vie associative

La difficulté principale dans ce centre social résidait dans le fait que la gouvernance associative changeait très régulièrement. De plus, les personnels du centre social étaient issus de mondes et de cultures professionnelles éclectiques et se situaient sur des statuts de permanents ou d'occasionnels créant là aussi des décalages de motivation et de compréhension des enjeux rencontrés par le centre social. La mise en place d'un recadrage opérationnel aura donc eu lieu sur les deux niveaux de l'organisation : sur la vie associative ainsi que sur le fonctionnement des professionnels du centre social. Comme tout système en difficulté depuis plusieurs années, nous avons dû faire face à des résistances au changement.

En deux ans, la présidence et le conseil d'administration a changé deux fois. La première présidence a connu les mutations et la fusion de l'association EOA et a été à l'initiative de la mise en œuvre des préconisations de l'audit. Situés sur une période de grande insécurité financière (risque de liquidation judiciaire), le président et la trésorière, sous l'impulsion du comité de pilotage, ont dû assurer la gestion complète du centre social. Ce fonctionnement aura eu des effets pervers :

- amalgame des fonctions entre présidence et direction (direction carencée puis absente),
- absence de démocratie participative au sein des organes de représentation associative (le président prenant seul les décisions engageant l'association),
- traitement partiel des difficultés sans projection ni évaluation (absence de prévisionnel),
- Délégations « sauvages » et représentativité du centre social sans consignes précises ni orientation (chaque salarié se trouvant mandaté selon ses disponibilités et non selon ses compétences).

Dans son fonctionnement concret, l'association était dans la plus parfaite illégalité :

- absence de compte rendu de bureau et de conseil d'administration sur l'année 2003 et 2004, cahier associatif non tenu depuis la création de l'association,
- renouvellement de bureau non déclaré, assemblée générale 2003 non faite fin 2004,
- membre du bureau et du conseil d'administration non à jour de leur cotisation.

Afin de régulariser les manques ou les dysfonctionnements cités, j'ai effectué différentes actions :

Regroupement de tous les documents historiques et légaux liés à l'existence des deux associations (dans le but de rendre lisible l'histoire de la fusion et ses conséquences)

Remise en conformité de l'association Espace Ouest Animation (afin de lui permettre de maintenir sa validité institutionnelle et d'initier une vie associative faite de débat d'idées)

Proposition des objectifs stratégiques au conseil d'administration (afin d'inscrire le centre social dans un processus de changement et d'adaptation)

Définition des délégations nécessaires à l'exécution de mon contrat de travail (afin de clarifier et de délimiter les fonctions qui me sont attribuées et celles qui restent du ressort des administrateurs)

Mise en route des groupes projets « contrat de projet » et « participation des habitants » (afin de changer la vision du travail par l'instauration de collaboration et la participation de tous sur des points fragiles du centre social ou sur des décisions oeuvrant à la mutation des valeurs)

Mise en place de formation sur les thèmes de la gouvernance associative (« place et rôle de chacun : entre présidence et direction ») et de l'évaluation par objectifs (« évaluation du personnel ») afin de soutenir le processus en marche

Constitution de fiche de fonction pour chacun des postes clefs (présidence, vice-présidence, trésorerie et secrétariat) avec les liens opérationnels qui les relient à la direction afin de contractualiser les missions et attendus

Rédaction du contrat de projet 2005-2007 qui lie le centre social à la CAF et déclinaison annuelle des objectifs opérationnels prioritaires (schéma directeur annuel) permettant le maintien de l'agrément centre social et identifiant les valeurs défendues par l'association et les moyens mis en place pour œuvrer à leur réalisation

Développement de la communication avec le personnel (travail sur l'élaboration du schéma directeur et explicitations des attentes aux salariés avec le soutien du DLA) ainsi qu'avec les partenaires (information sur politique associative et échanges sur les enjeux institutionnels avec le soutien du comité de pilotage) afin de dépasser les résistances au changement et s'inscrire dans le réseau local.

Travail engagé sur la refonte des statuts associatifs afin de rééquilibrer la représentativité des habitants au sein des organes décisionnels du centre social.

3.1.2. Gestion des ressources humaines

A) Mon management

L'équipe à ma prise de fonction était sur la défensive et par un jeu d'alliance résistait à toutes les propositions faites pour améliorer le fonctionnement interne. Je ne bénéficiais d'aucune lecture que cela soit de l'organisation du temps de travail ou du contenu précis des actions entreprises. Les salariés ont dû formaliser un emploi du temps mais cette formalisation a été construite de manière souple et progressive. L'objectif étant de proposer un cadre qui pourrait au fur et à mesure de l'analyse de la situation être amélioré. Dès le deuxième mois, un courrier aura été adressé au président et aux partenaires pour se plaindre de l'absence de gestion. Cette étape de conflit affiché, a permis au président comme aux partenaires de repositionner fermement leur souhait de stabilisation interne et leur confiance en ma délégation. Légitimée hiérarchiquement, je pouvais commencer à positionner mon management. J'ai pris appui sur le dispositif de soutien associatif DLA. J'ai remis un cadre structurant (emploi du temps, gestion des signatures et représentations externes) là où le flou régnait et ce dans un contexte où les rôles de chaque interlocuteur n'étaient pas bien appréhendés. Ferme mais ouverte à la construction conjointe, j'ai progressivement posé mon management.

1) Donner du sens et sécuriser mes collaborateurs

- Il m'a fallu clarifier les projets, expliciter les stratégies mises en œuvre en posant clairement les termes du projet associatif (réunion d'information puis réunion de travail pour la déclinaison du fonctionnement) et rechercher les moyens pour sa déclinaison par des choix budgétaires et la restructuration des locaux.
- j'ai traduit le mieux possible ma politique du personnel dans sa dimension éthique et managériale, en informant (lors de réunion) et en écrivant (compte-rendu des décisions prises collégialement ou des choix de direction). Ex : donner priorité à la formation et au développement des compétences, s'appuyer sur un management de type participatif par objectifs, développer l'autonomie des salariés.
- J'ai enfin harmonisé les procédures de gestion et de contractualisation (application stricte des textes) en tenant à jour les dossiers du personnel, les contrats et les profils de fonction.

2) Anticiper et prévoir les évolutions et développer les compétences et la mobilité professionnelle :

- une gestion anticipatrice des emplois et des fonctions était une nécessité dans cette structure en pleine mutation. J'ai soutenu les compétences présentes et permis leurs adaptation en élargissant les recrutements, en adaptant les compétences des salariés présents et en ouvrant le personnel à de nouveaux métiers (ex formation adulte relais et formation brevet d'État sportif)

- La mise en place d'une dynamique d'évaluation par objectifs a été progressive et a nécessité la déclinaison d'objectifs annuels associatifs en objectifs annuels individuels cohérents avec le « contrat de projet » pluriannuel.

Exemple de procédure d'évaluation participative de la maîtrise de l'emploi :

J'ai créé une grille d'analyse individuelle. Tout d'abord en listant, avec le salarié, les 25 principales tâches réalisées puis en les regroupant en 4 à 6 grandes activités (gestion financière, administrative, managéral, animation) afin de représenter 85% à 90% du temps de travail du salarié. Cela me permet d'obtenir une première vision de ce que le salarié énumère comme tâches exercées et me permet de me rendre compte concrètement du travail de terrain et de l'adéquation du profil de poste et fiche de mission. Sur ces tâches, il y en a 6 ou 7 d'essentielles (j'ai demandé de mettre une valeur numérique de 5) d'autres seulement utiles (valeur numérique de 1) et d'autres plus quotidiennes (valeur numérique de 3). Ainsi, j'ai obtenu une moyenne de valeurs par salarié. L'entretien suivant, j'ai favorisé la confrontation des missions entre celles repérées par le salarié et celles stipulées dans l'emploi repère et le profil de poste. Nous pouvons, le salarié et moi-même, définir ensemble deux ou trois zones de progrès potentiel. J'ai fait la même chose avec le temps et ai défini de la même façon les zones de progrès (ex : pour moi le travail administratif représente 5h alors que pour les autres cela ne représente que 2 h : zone de progrès individuel). Mon objectif est de faire des propositions d'amélioration par rapport à la définition de l'emploi et des objectifs stratégiques poursuivis. J'ai défini ainsi 4 ou 5 points forts par tâches et 4 ou 5 points faibles par tâches. De ce premier temps d'évaluation des objectifs, j'ai décliné les tâches et objectifs pour l'année suivante et prépare ainsi le processus de l'évaluation.

Lorsque l'incertitude sur l'avenir est une préoccupation majeure, lorsque l'impératif de flexibilité, de rapidité d'adaptation est dominant, lorsque l'efficacité de l'entreprise est davantage liée à l'initiative des personnes qu'à l'observation de procédures stables, la meilleure gestion prévisionnelle m'a semblé être de provoquer l'adhésion des salariés ou au moins de certains groupes de salariés. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPE) tend vers une procédure de concertation et de mobilisation des salariés autour d'un projet.⁷⁸ L'équipe en place n'était pas préparée à ce bouleversement de pratiques et cela a nécessité de ma part un accompagnement tant individuel pour chacun d'eux qu'une démarche collective de formation et de soutien en direction des responsables de secteur pour décliner un mode de conduite de projet plus dynamique et interactif avec la population. J'ai favorisé la démarche participative des salariés en les associant lors d'information individuelle, de consultations collectives, de concertations et de participation

⁷⁸ Mme Sutter C Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dossier ANACT janvier 1991 196 pages.

aux groupes de travail spécifiques (travail de bilan entre les responsables de secteurs, rédaction des projets et recherche de financement ponctuel en commun), par la mise en place de délégation. J'ai réorganisé le fonctionnement global du centre social en m'appuyant sur les valeurs précitées qui le légitiment et donnent de la cohérence à ces actions. L'environnement complexe nous impose de sortir d'une logique de fonctionnement interne pour agir collectivement au sein d'une équipe pluridisciplinaire et d'un réseau. Enfin, le centre social se doit d'associer les habitants non plus comme des destinataires mais comme des acteurs dans la construction des outils d'amélioration du lien social qui les concerne. Cet axe était le leitmotiv de toutes les actions et de tous les choix du centre social et donc des salariés.

L'organigramme du centre social a été revu pour permettre une plus grande transversalité interne et une lecture plus précise des liens fonctionnels (ANNEXE 8 : ORGANIGRAMME).

B) Une priorité : la formation

Un centre social dynamique participatif et professionnel suppose une équipe formée, solidaire, créative et bien traitée. Dès les premiers entretiens avec les salariés, j'ai été vigilante à la dimension de la formation professionnelle. L'audit faisait état d'une équipe faiblement compétente, sans motivation et embauchée sur des contrats précaires pour certains d'eux (contrat emploi solidarité, contrat d'occasionnel). Dès lors ma stratégie concernant le personnel a été de privilégier la formation professionnelle continue. Mon point d'appui a été le plan de formation avec des formations extérieures mais aussi des formations initiées par la fédération des centres sociaux dans son programme départemental. J'ai organisé une réunion d'information avec l'ensemble des salariés afin de leur expliciter leur droit à formation dans le cadre de la nouvelle loi de formation continue tout au long de la vie et au dialogue social. Le DIF⁷⁹ a fait l'objet d'explications. J'ai remis à l'ensemble des salariés le compte-rendu de leur droit ainsi qu'un résumé des différentes procédures et possibilité de formation professionnelle. Sans délégué du personnel (moins de dix salariés), j'ai été vigilante à ce que l'élaboration du plan de formation soit issue d'un réel dialogue afin de permettre à chacun d'évoluer dans ses acquis ou dans ses fonctions selon les possibilités financières du centre social. Le dialogue a été instauré lors de réunions collectives (la première avait pour objectif la présentation des orientations du centre, la deuxième avait pour objectif le retour des formations retenues) mais avant tout de rencontres individuelles régulières à mon initiative et la possibilité pour le salarié de solliciter de nouvelles entrevues. La stratégie recherchée était une communication directe et explicative entre les salariés et la direction en vue de répondre aux exigences de fonctionnement générés par le projet social revisité. Le plan de formation est un plan pluriannuel sur trois exercices ce qui m'a permis

⁷⁹ DIF Droit individuel à la formation

d'avoir une vision prospective avec les salariés pour les préparer aux exigences de professionnalisation des partenaires ainsi qu'à l'évolution des besoins des usagers. J'ai privilégié les formations qualifiantes pour les plus éloignés de la professionnalisation.

Exemple :

- l'animateur jeunesse en contrat emploi jeune a suivi une formation brevet d'État boxe sur les trois années.
- La secrétaire comptable a suivi une remise à jour de ses connaissances techniques en comptabilité auprès de la fédération des centres sociaux.
- La responsable du secteur famille et lien social a bénéficié de la formation « référant famille » dispensée par la fédération et exigée par la caisse d'allocation familiale du fait du manque d'expérience de la professionnelle (premier poste de conseillère en économie sociale et familiale).

Le CIF⁸⁰ procédure individuelle du salarié a fait l'objet d'un regard bienveillant en fonction du pourcentage de salarié déjà en formation.

Exemple : De la résistance au changement à l'élaboration d'un projet de formation

Certains secteurs ont eu besoin de plus de suivi que d'autres. Il en a été ainsi du secteur enfance et tout particulièrement du CLSH. Le Centre de Loisirs nécessite un suivi des documents individuels des familles, un classement des documents (bons-vacances...). Un effort tout particulier a été fait durant les vacances d'avril et de juillet 2005 afin d'être en conformité avec les exigences administratives de la DDJS. Ce travail a été effectué en l'absence de la responsable du secteur enfance (arrêt maladie : événement familial grave) par deux salariées extérieures au centre social et par moi-même ce qui me permettait d'obtenir un moyen de pression sur la responsable dès son retour afin d'obtenir la poursuite de la remise en conformité du service. En effet, l'audit montrait clairement l'absence de motivation et de professionnalisme de cette professionnelle. Nous n'avons pu jusqu'alors améliorer la qualité de son fonctionnement. Au retour de la professionnelle en charge du secteur, nous avons mis en place des temps d'évaluation et d'aide méthodologique et avons entendu les souhaits de cette personne concernant une reprise de formation. La responsable exprimant son usure et souhait de travailler avec d'autres publics, nous l'avons soutenue dans une démarche de CIF pour accéder au concours d'aide soignante.

C) Un management éthique

Le respect du travail de l'autre, le désir d'apporter sa connaissance spécifique au projet de son collègue sont des outils de solidarité qui permettent une ambiance de travail non jugeante et plus efficace. La qualité relationnelle ne peut se concevoir auprès du public du centre social que si les salariés l'expérimentent à leur égard. La situation de subordination

⁸⁰ CIF Congés individuel de formation

présupposée par la signature du contrat de travail ne permet pas à l'employeur d'ignorer les conditions travail du point de vue physique (réduction des risques), psychologique (droit à la reconnaissance, à la valorisation...) que moral (sentiment de bien être, de dynamisme...) de ses salariés. Ainsi, j'ai ouvert pour chaque salarié un dossier personnel comprenant tous les éléments importants de son passage au centre social. Un travail de concertation individuelle et collective a eu lieu entre les salariés et la direction concernant les conditions de travail de chacun d'eux. La mise en place du document unique de prévention des risques a été le support de connaissance et de reconnaissance du travail accompli et des nécessaires ajustements. Plusieurs réunions ont permis son explication et sa mise en œuvre. Je me suis appuyée sur la médecine du travail tant lors de la visite de l'établissement que grâce aux différents supports papier mis à notre disposition. Exemple : l'emploi du temps de la femme de ménage a été revu afin qu'elle n'ait pas de période de travail où elle se retrouve seule dans un centre social implanté sur une zone connaissant un taux de délinquance préoccupant. Les tâches ont été fractionnées afin qu'elles puissent être accomplies malgré la présence du public et sans déranger le fonctionnement du centre social.

D) Des chefs de projets plus que des responsables de secteurs

Ne pas vouloir avant tout créer son propre projet mais voir si un collègue pourrait être soutenu dans ses actions est gage d'économie d'énergie et de meilleure rentabilité des efforts entrepris. Cela présuppose le travail en partenariat mais aussi une démarche d'explicitation des salariés entre eux afin que chacun puisse concourir à l'amélioration du projet de son collègue de travail. Cette solidarité a été recherchée au sein de l'équipe. Pour favoriser ce fonctionnement, j'ai instauré plusieurs outils, le regroupement des bureaux des salariés par pôle (pôle animation avec les trois responsables de secteur), les réunions hebdomadaires entre responsables et direction (pour harmoniser le fonctionnement du centre et créer des ponts de communication, les réunions mensuelles avec l'ensemble de l'équipe et la direction (sur des thèmes précis d'actualité ou sur des temps forts de fonctionnement interne). Je me suis efforcée de faire évoluer le centre social d'une logique de guichet, régie par les opportunités financières, vers une logique de projet permettant une évaluation de cohérence et de pertinence. Il fallait passer d'une culture technique à une culture stratégique en positionnant le sens (finalités, priorités) avant l'organisation. Ce mode de fonctionnement priorisant la participation des habitants, fournit les meilleures autonomies et libertés d'initiatives possibles à chaque acteur tout en garantissant la plus grande adéquation avec les réalités et nécessités de terrain. Le mode projet, s'affranchissant des organigrammes hiérarchiques et traditionnels avec une répartition figée des fonctions, permet de dynamiser les expériences, de croiser les compétences des uns et des autres et de rendre lisibles plus rapidement les résultats obtenus. La volonté de fonctionnement démocratique au sein du centre social alimente la dynamique de groupe. Les activités sont

concertées, évaluées ; les projets sont abordés, menés et analysés collectivement. Selon Jean-Pierre Boutinet⁸¹ « La gestion par projet marque l'émergence d'un changement culturel significatif... à travers la mise en place de structures légères pour tirer le meilleur parti du potentiel d'innovation d'une organisation... la gestion de projet vient structurellement en surimpression sur l'organisation fonctionnelle traditionnelle ; Elle représente le point de focalisation sur lequel l'organisation entend faire porter sa capacité de prise de décision et de changement ». L'objectif second de cette méthodologie de projet est pour moi que chaque salarié, quelle que soit sa mission ou sa responsabilité technique, privilégie le soutien aux actions proposées par d'autres (partenaires, habitants, bénévoles) plutôt que le montage et la mise en œuvre d'opération propre. C'est sans doute l'idée la plus délicate à impulser, tant chacun peut avoir naturellement envie de réussir son projet. Cette identité professionnelle ambitieuse, mise en œuvre avec le mode « projets » implique apprentissage, expérimentation, réflexion, délégation, évaluations et partage du pouvoir.

E) Un objectif ultime : La participation de tous à la construction du centre social

Afin de construire une vision stratégique commune, j'ai instauré une démocratie participative dans tous les processus de communication. La communication est le support de l'information, de la clarification mais aussi de l'innovation et de l'adaptation (notions que nous avons vu incontournables dans le management de la complexité). La mise en place de cette démocratie s'est faite sur les problèmes concrets de fonctionnement et sur les questions liées aux valeurs ; L'objectif poursuivi étant que la stratégie portée par le centre social puisse être le fruit des échanges entre chacun des acteurs du centre social. Par acteur, j'entends les administrateurs, les salariés mais aussi les usagers du centre social. C'est à travers ces processus de communication que les différents acteurs ont pu confronter leur point de vue et leur compréhension des enjeux. C'est ainsi que nous avons pu favoriser la participation de tous à l'amélioration du système. Extrait du préambule du « contrat de projet centre social EOA 2005-2007 » : « Savoir saisir dans le cadre de nos actions et activités existantes les personnalités individuelles et/ou collectives, susceptibles de s'inscrire dans l'élaboration permanente du projet et dans la détermination des objectifs ; selon les principes de démocratie locale participative. » Nous avons vu combien l'environnement du centre social était complexe et mouvant, les buts poursuivis ne pouvaient donc pas omettre l'adaptation continue aux nouveaux besoins et aux nouvelles contraintes. J'ai œuvré pour créer une culture de l'innovation où sur les temps de réflexion, l'équipe, l'association et les usagers pouvaient imaginer un avenir nouveau, des prises en charge nouvelles.

⁸¹ Jean-pierre BOUTINET « Psychologie des conduites à projet ». Édition Que sais-je ? Paris Avril 2004. 122P. Opp p 51.

Par exemple, après le constat fait par l'équipe du CLSH et par les familles de la difficulté du passage de la quasi-gratuité des accueils CLSH, au tarif unique entre tous les CLSH de la ville de Nevers imposé par la municipalité, nous avons proposé un tarif forfaitaire à la semaine qui a permis une période transitoire. Cette tarification a été testée sur six périodes de vacances scolaires et a pu faire l'objet d'observations et d'analyses (mise en place de questionnaire, analyse de la fréquentation...) Ces outils ont été proposés aux réunions d'harmonisation CLSH/Municipalité et acceptés en tant que tels. Dans cet exemple, nous voyons comment l'innovation proposée faisait face à la nécessaire adaptation et à la création de nouveaux outils de fonctionnement. De plus, cette proposition faite par nos services a suscité un questionnement dans le processus d'harmonisation enclenché chez les partenaires financiers reconnaissant en nous un acteur spécifique. Les CLSH proposés à l'ensemble des familles de la ville de Nevers par les FRANCAS⁸² ne sont en rien comparables avec ceux proposés par les structures sociales des quartiers. Nous avons alors enclenché au-delà de notre propre fonctionnement une réflexion de fond sur la prise en charge des enfants dans le temps péri-scolaire (projet éducatif et pédagogique spécifique et élaboré conjointement avec les autres centres sociaux des quartiers de Nevers). Nous avons innové par nécessité, mais nous avons aussi interagi sur notre environnement. Il s'agit bien là d'un processus interactif (ANNEXE 9 : PROCESSUS D'ÉLABORATION DE CHANGEMENT). Le fonctionnement par groupe projet s'appuie sur un retour régulier à l'ensemble du groupe de l'avancée de sa réflexion. L'innovation ne peut être réalisée que si l'organisation a créé la culture permettant la réactivité et l'adaptabilité et que si le management accepte de sortir du fonctionnement établi pour élaborer une réelle conduite de projet transversal et novateur. La communication est essentielle dans ce qu'elle permet la compréhension, la mise en confiance et la création des réseaux de pensées. Elle s'inscrit dans le management de la complexité soit un processus ouvert, communiquant et prospectif.

F) L'évaluation sur objectifs

Les administrateurs, après avoir délimité leurs champs d'action et de compétences ainsi que les objectifs qu'ils souhaitent poursuivre (élaboration du projet social associatif), se sont positionnés pour une planification de l'organisation adjacente. Un groupe d'administrateur intéressé a été désigné par le conseil d'administration pour suivre une formation sur l'évaluation du personnel « management par objectif » organisé par la fédération des centres sociaux. J'ai suivi la formation analogue organisée là aussi par la fédération des centres sociaux pour les directeurs de structures avec le même formateur. De ce temps de formation, nous avons obtenu un discours commun (un référentiel partagé) et avons pu dégager une dynamique complémentaire d'intervention entre gouvernance associative et

⁸² FRANCAS : francs et franchises camarades

direction professionnelle pour élaborer l'évaluation du personnel.). Un débat s'est engagé au sein du groupe « évaluation du personnel » mais aussi directement avec les salariés afin de mettre en place un principe de justice : nous nous sommes mis d'accord sur les conceptions de l'évaluation et les normes de valeurs. Il ne s'agit pas d'évaluer une personne mais les écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus. Ainsi, nous avons souhaité fonctionner par étape. La première année en décembre 2004, l'évaluation a été réalisée par mes soins après seulement deux mois d'exercice. Je ne pouvais pas m'appuyer sur les administrateurs de l'association alors démobilisés. De plus, aucun objectif n'avait été fixé aux salariés. Il a été convenu l'attribution d'une rémunération individuelle supplémentaire identique à tous fixé à 0,5% (minimum légal conventionnel). Néanmoins, j'ai utilisé cette période d'entretien annuel pour permettre aux salariés de s'interroger sur leur fonction et sur leurs tâches, sur leurs souhaits de formation, leurs vécus de l'audit et leurs attentes par rapport à mon arrivée. De ces entretiens nous avons pu conjointement élaborer leurs fiches de fonctions et reprendre leur pesée de l'emploi : deux outils incontournables dans la convention SNAECSO pour la gestion des ressources humaines. En 2005, Le conseil d'administration, ayant élaboré le projet social du centre social, a pu décliner ces objectifs stratégiques permettant ainsi de répartir les finalités associatives en différents objectifs généraux sur une projection pluriannuelle. Chacun de ces objectifs généraux annuels a été porté à la connaissance de l'équipe et a fait l'objet de débat afin de les décliner en objectifs spécifiques opérationnels annuels individualisés pour chaque salarié.

Exemple : *Objectifs généraux* : Recherche d'équilibre financier par une réduction des coûts des budgets d'activité et une augmentation des ressources extérieures. *Objectifs spécifiques* : Meilleure construction des budgets prévisionnels d'activité, Meilleure compréhension du budget global de la structure par l'ensemble des salariés, Plus d'autonomie pour les responsables de secteur dans la gestion de leur budget d'activité avec pour corollaire l'élaboration de bilans financiers intermédiaires réguliers.

Un entretien personnel d'évaluation intermédiaire en juin 2005 avec chaque salarié a permis d'ébaucher les points forts et les points faibles des objectifs poursuivis et le cas échéant la mise en place d'amélioration des outils. L'appréciation sur les qualités dans l'emploi actuel n'est pas pour moi un bon indicateur de réussite car dans un avenir en transformation rapide, je ne pouvais faire l'hypothèse que les exigences actuelles soient maintenues à l'identique. Je ne pouvais donc progresser qu'en cherchant à définir ces exigences futures. La recherche d'objectivation des critères de promotion m'a conduit à mener les entretiens à plusieurs afin de compléter la hiérarchie directe de l'intéressé avec une vision plus distanciée d'un administrateur. La confrontation entre ces divers jugements permet la garantie, sinon d'une meilleure objectivité, du moins d'une procédure plus acceptable.

3.1.3. La gestion financière : assurer la pérennité du centre

Aujourd'hui, les centres sociaux fonctionnent selon deux modes de partenariat, le mode contractuel (adopté pour régler les rapports entre les partenaires dont les vocations, les moyens et la puissance sont très dissemblables à ceux du centre, exemple contrat d'objectifs partagés avec le FASILD, convention d'objectif avec CAF et municipalité, contrat de projet CAF...) et le mode associatif (règle les rapports entre les partenaires qui ont des vocations semblables à ceux du centre). C'est l'équilibre de ces différentes collaborations qui permet au centre social de se stabiliser sur le plan financier.

A) Analyse et construction des budgets prévisionnels

Concernant l'élaboration du budget prévisionnel du centre social, la première étape a consisté en la réalisation des budgets prévisionnels d'activité avec l'ensemble des salariés concernés. Avant mon arrivée, du fait entre autres d'un style de management charismatique et exclusif du précédent directeur, et par la suite de l'absence de directeur pendant deux ans, les salariés ne participaient pas à l'élaboration des budgets prévisionnels. J'ai pu noter la conséquence immédiate de surconsommation d'activités coûteuses, de réclamation de complément de budget, de jalousie entre secteurs. L'année financière 2005 a été prévue en décembre 2004. Les différents dossiers ont été réalisés par mes soins à mon arrivée (du fait d'échéances trop courtes et des salariés peu préparés à cet exercice) sans pouvoir m'appuyer ni sur des professionnels (absence de réactivité) ni sur l'existant (absence de bilan et lisibilité difficile des appels à projets antérieurs). Il n'y a donc pas eu de réelle concertation du fait de l'arrivée trop rapide des échéances administratives (financement de l'année 2005 en jeu) et de l'absence de certains professionnels (absence des personnels sur les postes de responsables de secteur jeunesse et famille). Mais pour l'année 2006, les actions ont été élaborées tout au long de l'année et finalisées en octobre 2005 (ANNEXE 10 : ACTIONS CONTRAT DE PROJET CAF ANNEE 2005-2007) Ceci a permis l'implication de chaque responsable de secteur dans la construction du budget prévisionnel puisqu'il a :

- réfléchi aux activités en fonction des besoins de la population qu'il a en charge,
- évalué les activités réalisées l'année précédente et rédigé les bilans annuels d'activité,
- confronté les résultats et les effets sur la population en lien avec les autres secteurs du centre social (réunion hebdomadaire pluri-sectorielle),
- recherché les financements et rédigé les demandes de subventions de l'année 2006,
- eu connaissance des bilans financiers du centre social pour se resituer dans le fonctionnement global de la structure.

Ce mode opérationnel était fortement souhaité par le conseil d'administration d'Espace Ouest Animation (décision prise dans les conseils d'administration) l'objectif poursuivi étant

d'apporter plus d'autonomie aux professionnels et par-là, leur permettre de se positionner dans une attitude professionnelle et responsable et non plus uniquement consommatrice de budget d'activité. Une fois les budgets prévisionnels d'activité construits et validés par le conseil d'administration, je les ai resitués dans un budget prévisionnel plus global incluant les charges de « pilotage » et les charges de « logistique » du centre social. Tout ceci en tenant compte des résultats obtenus sur l'année antérieure pour réadapter au besoin les différents coûts en jeux. (ANNEXE 11 : BUDGET PRÉVISIONNEL). Ce travail a été mené avec la comptable, la trésorière et a fait l'objet d'un exposé au comité de pilotage groupe finance.

Concernant l'analyse des bilans financiers de 2002 à 2005, une nette amélioration est observée. Fin 2004, le compte d'exploitation fait apparaître un résultat excédentaire de 47000 euros. C'est encourageant mais encore insuffisant pour combler le déficit accumulé sur toutes ces années. Sur l'année 2005, un effort particulier est entrepris pour remettre le centre social dans une position de force de propositions pour obtenir une réponse favorable aux différents appels à projets où il s'est positionné. Les partenaires ont accepté de nous aider à reconstituer notre réserve de trésorerie ; la CAF et le conseil général par le versement de 20000€ (prêts exceptionnels de reconstitution de trésorerie) chacun. La CAF a en fin d'année complété les financements par des subventions exceptionnelles pour un montant de 8000€ et a classé sans suite la récupération des prestations versées en trop du fait de la faible activité soit les prestations d'activités pour 14000€. Et enfin la municipalité et le GIP ont rectifié leur vision des financements (dossier contrat ville) en considérant la totalité des coûts dans les budgets prévisionnels d'activité (charges fixes et salaires résiduels) et ont de ce fait augmenté leurs financements. J'ai préparé cette renégociation financière avec les membres du bureau de l'association EOA et ai été missionnée pour la mener à bien lors de la réunion bilan avec l'ensemble des partenaires en décembre 2005. En interne, afin d'améliorer la trésorerie, j'ai réduit les créances en baissant le ratio de délai de recouvrement et en limitant voir en évitant le classement en créances irrécouvrables (mise en place de procédure de facturation, de relance et de contentieux). Je suis intervenue tout autant sur les délais de paiements concernant nos fournisseurs. Les négociations en cours avec le FASILD et la Préfecture portent sur le versement de financements pluriannuels au minima de 50000€ et le versement d'une subvention d'investissement pour l'acquisition d'un véhicule neuf places.

En juin 2006, le centre social n'a pas encore totalement équilibré sa situation et seules les négociations et la collaboration de ses partenaires lui permettent d'assumer régulièrement les charges mensuelles telles que salaires et charges sur certaines périodes de l'année. L'objectif de l'année 2006 visant une stabilisation financière par la diversification des financeurs et l'étalement des dates de versements n'est que partiellement rempli.

B) Les contrats d'objectif et les conventions pluriannuelles d'objectifs partagés

Ces contrats relèvent de la volonté d'accords de coopération, d'engagement sur objectifs entre les pouvoirs publics et les acteurs sur un territoire. Ils procèdent de la logique de schéma, de planification, de rationalisation, de lisibilité et de cohérence d'actions. Mais ils constituent tout autant un moyen de négociation et d'engagement des financeurs à l'égard des acteurs de terrain. Le centre social a intégré cette culture de contrat et se situe pour l'ensemble des partenaires institutionnels comme un acteur au sein des dispositifs locaux. Il participe alors à la déclinaison des programmes et doit rester vigilant quant à l'éthique qu'il souhaite positionner afin d'éviter les risques d'instrumentalisation. L'importance pour le centre social lors des négociations est que la gouvernance associative conserve sa dimension politique et citoyenne et qu'elle s'appuie réellement sur la Direction qui représente la stratégie et la technicité de sa déclinaison pratique. De même que ces contrats d'objectifs, les conventions pluriannuelles (ordinairement de cinq années) d'objectifs partagés sont discutées point par point avec l'autorité signataire afin que les obligations respectives puissent être en cohérence avec les moyens de leur réalisation.

Le centre social par le travail de stabilisation interne et d'amélioration de la qualité de ces services a su retrouver sa légitimité d'acteur sur son territoire. Les partenaires afin de soutenir l'effort entrepris se sont positionnés sur ces contractualisations :

- contrat d'objectif entre la CAF, la municipalité, le GIP et le centre social afin de développer la participation des habitants, l'amélioration du climat social, la représentation de l'association en contrepartie d'engagement de stabilité de financements supérieurs à ceux obtenus jusqu'alors sur le fonctionnement stratégique du centre (ligne pilotage et ligne logistique), et une plus grande prise en charge des coûts salariaux,

- Convention pluriannuelle d'objectifs partagés entre le FASILD et le centre social en vue de lutter contre la discrimination et la mise en place d'actions en direction du public féminin touché (ligne budgétaire pilotage et activités),

- Contrat éducatif local : entre CAF et ville et acteurs sociaux visant le publics jeune. Le centre social a enfin pu prétendre entrer dans ce contrat (au même titre que les autres centres sociaux avant lui) et a pu bénéficier ainsi de budgets supplémentaires dans la mise en œuvre de ses centres de loisirs (maternel et primaire) et son accueil spécifique adolescents.

- Négociation en cours de convention entre la préfecture et le centre social pour développer les actions de lutte contre la délinquance et l'amélioration du climat social,

- Convention entre le conseil général et le centre social pour l'accueil des services de polyvalence de secteur et de PMI avec la prise en charge des frais fixes (téléphones, chauffage...) au prorata d'utilisation des locaux,

- Idem avec la CAF et son service de halte-garderie et la mission locale et sa permanence en direction des jeunes majeurs du quartier...

Le travail stratégique mené aura permis de rassurer les partenaires et instaurer un climat de confiance et de collaboration.

3.2. Du projet social au schéma directeur : le long terme

3.2.1. De l'héritage culturel à la continuité des valeurs associatives

Afin de clarifier le sens des actions du centre social, j'ai engagé une réflexion sur les principes philosophiques de l'association avec les administrateurs de l'association Espace Ouest Animation. Plusieurs d'entre eux souhaitant s'investir ont intégré le groupe chargé de la réalisation du projet social du centre social.

Plusieurs principes articulent les actions du centre. Grâce à sa présence de proximité, le centre social temporise l'urgence sociale à moyen et à long terme. Ce sont les propositions d'actions adaptées et la présence au quotidien qui permettent aux habitants de trouver, dans les professionnels du centre social, les acteurs de changement. C'est la connaissance du réseau local et le développement du partenariat qui permet au centre social de se situer dans son environnement et de trouver les soutiens nécessaires à la mise en place de ses actions. Toutefois sans de l'opportunité ne veut pas dire opportunisme. S'impose ici la nécessité d'une stratégie éthique. Celle-ci consiste à décliner ses convictions, non pas uniquement dans de grands principes abstraits mais à travers la formulation d'exigences qui sont en mesure d'orienter son action. Afin de permettre la construction de ce projet et afin de stimuler la réflexion sur les principes et les valeurs qu'ils tenaient à défendre, j'ai, dans les trois premiers mois de ma prise de fonction, étudié les différents documents associatifs à ma disposition pour en effectuer la synthèse (compte-rendu associatif, article de presse, contrats avec CAF, ville, GIP...). L'objectif de ce travail étant de s'imprégner de l'évolution de la culture⁸³ associative du centre social pour la resituer dans un environnement complexe tant au point de vue du contexte social que des partenariats institutionnels obtenus. Le résultat de cette observation et analyse aura été retranscrite au groupe chargé de l'élaboration du « contrat de projet »⁸⁴ et aura été le socle des nouvelles réflexions. Ce groupe s'est réuni un mois de décembre 2004 au mois de juin 2005 où nous devions remettre le document finalisé auprès de la CAF afin de renouveler l'agrément « centre social ». Le groupe « contrat de projet » a été constitué de cinq administrateurs et de moi-même, il s'est appuyé sur les responsables de secteurs pour s'inscrire dans une réalité de terrain. Un sous-groupe a été constitué pour affiner la réflexion autour de la participation des usagers dans la gestion de

⁸³ Définition Larousse : « Culture : ensemble de connaissance acquise »

⁸⁴ Contractualisation obligatoire entre le centre social et la Caisse d'Allocation Familiale

l'association et la participation à l'élaboration des activités, objectif jugé prioritaire par le centre social. Ce sous-groupe s'est réuni une fois par quinzaine avec les responsables de secteur enfance, jeunesse, famille et lien social. Du mois de janvier au mois de mars et a abouti à des résultats concrets tels que la création du conseil d'administration jeunes et la commission jeunes qui font dorénavant partie intégrante du conseil d'administration de l'association Espace Ouest Animation.

De plus, le groupe sous l'impulsion du sous-groupe aura organisé régulièrement des réunions auprès de la population afin de recueillir les attentes des usagers eux-mêmes.

L'intérêt de ce travail a été :

- la mise en place de commissions de travail constituées des administrateurs, de la direction et des salariés investis. Ceci afin de permettre la confrontation et la complémentarité des points de vue du monde associatif et du monde professionnel autour de l'éthique associative,
- la relance d'une dynamique associative autour de la défense de valeurs partagées et la présentation de celles-ci aux usagers et aux partenaires
- la recherche de cohésion entre les valeurs défendues et les modes opératoires des salariés remplaçant le mode participatif comme une priorité méthodologique.

Le centre social a redéfini sa légitimité institutionnelle et associative en conclusion de ces réflexions dans son nouveau contrat de projet 2005-2007 dans la déclinaison de ses axes de travail. (ANNEXE 12 : AXES DE TRAVAIL DU CONTRAT DE PROJET CAF).

3.2.2. Une stratégie d'ajustement entre valeur et organisation

Ma principale fonction auprès des organes décisionnels du centre social a été d'apporter toutes les données nécessaires à la prise de décision. Les administrateurs peu habitués à gérer les domaines tels que la gestion du personnel ou les relations partenariales restaient préoccupés par le sens de leur engagement. Sans vision globale le centre social subissait les aléas et, à ma prise de fonction, j'ai pu constater qu'il n'était plus adapté ni aux besoins repérés sur le territoire, ni aux exigences posées par les partenaires. Il s'agissait pour moi de passer d'un mode de fonctionnement associatif réactionnel non prévisionnel à la définition d'un réel schéma directeur associatif qui prenne en considération l'ensemble des changements prévisibles et souhaités :

Changement culturel :

Le conseil d'administration a travaillé sur les changements internes liés à la fusion et j'ai décrit précédemment les différentes étapes de ce travail de définition de la nouvelle culture associative.

Les enjeux de l'environnement :

Afin de permettre une meilleure compréhension de l'environnement, j'ai présenté sous forme de synthèses écrites et commentées, lors de réunions avec les membres du bureau et du

conseil d'administration intéressés, les grands dispositifs ou textes de loi qui influent directement sur le fonctionnement du centre social par l'apport de nouvelles opportunités ou d'obligations légales. Il en a été ainsi du programme de cohésion sociale de M. Borloo et plus particulièrement du dispositif de réussite éducative (dispositif mis en place sur le quartier ouest de la ville de Nevers) mais aussi du texte de loi sur le volontariat qui permettait de nouvelles perspectives concernant l'embauche d'occasionnels ou la valorisation des jeunes majeurs investis dans le fonctionnement du centre. L'objectif étant d'apporter tous les éléments de compréhension aux administrateurs pour qu'ils puissent se positionner lors de réunions décisionnelles. Il a été mis en place une méthode de représentation externe où membre du bureau et moi-même avons des rôles différents. Ainsi, chaque réunion importante est préparée avec le bureau ou le président afin d'envisager la meilleure conduite à tenir ; gouvernance et direction n'apportant pas alors la même dimension. Nous défendons le principe de la participation des usagers lors de la mise en œuvre de nouveaux dispositifs. Le débat est toujours engagé par le président, je n'apporte, pour ma part, que des compléments techniques. Certains temps d'échanges sont au contraire plus riches s'ils sont traités sur le plan technique uniquement entre directeur ou technicien institutionnel afin de réduire les délais ou les freins d'une procédure plus institutionnalisée. Ces différents modes de représentation ont imposé une définition exacte de mes fonctions et des délégations confiées (ANNEXE 13 : DÉLÉGATION DIRECTION). Ce travail de délégation a été long et difficile et a pu être mené à bien grâce au soutien technique de la fédération des centres sociaux. Le comité de pilotage dans sa commission « association » a dispensé des informations et formations sur le rôle et les fonctions de chacun des membres du bureau et a aidé à la rédaction de cette fiche de fonction et à la validation des délégations. La résistance ne venant pas d'un manque de confiance entre les administrateurs et moi mais au contraire de l'inconscience de la nécessité d'écrits clairs qui responsabilisent chaque acteurs et délimitent les marges de manœuvre de chacun d'eux.

Les projets et problèmes actuels ou prévisibles

Le schéma directeur posé clairement permet d'envisager sa déclinaison en mode organisationnel et prévisionnel. Il permet de mettre en place le processus d'évaluation par la définition d'indicateur et reste un processus ouvert capable d'évoluer en fonction des pressions externes ou internes. Il s'agit du premier pas de résorption de la crise

La veille sociale

Dans le dispositif de veille institutionnelle, il s'agit bien d'une prise de recul nécessaire, de la mise en place d'indicateur de qualité, d'observation des effets des actions menées, de l'analyse de tous ces éléments afin d'améliorer le service rendu aux usagers du centre social en générant une perpétuelle dynamique d'adaptation aux besoins.

3.2.3. La participation des usagers

L'organisation du travail au Centre Social se veut productrice de changement. Le parti pris organisationnel est la participation des habitants. Cet objectif est central dans le schéma directeur de l'association Espace Ouest Animation tout comme dans sa déclinaison institutionnelle : « développer la capacité des acteurs à analyser et à résoudre eux-mêmes les problèmes rencontrés, à élaborer et réaliser leurs propres projets »⁸⁵. Mon objectif est alors de faire en sorte que l'expert ou le technicien établisse une relation de coopération avec les acteurs afin de contribuer au renforcement des compétences de ceux-ci, sans se substituer à ces derniers.

A) Des habitants, des administrateurs et des salariés ensemble pour participer à la vie de la cité

Nous avons vu que les habitants du quartier sont déstabilisés par la transformation liée à la rénovation de leur habitat du fait de l'opération de renouvellement urbain (ANNEXE 15 : CHANSON COLLECTIF JEUNE, ANNEXE 16 : PÉTITION) et doivent être entendus afin d'éviter tout affrontement lié à d'éventuelles incompréhensions. Le centre social présent à toutes les concertations officielles replace l'utilisateur comme interlocuteur privilégié. Ainsi, même si le centre social est seul sollicité, il est parfois décidé collégalement par le conseil d'administration de donner voix de représentation à son conseil jeunes ou à ses commissions d'habitants.

Les événements ayant embrasés les quartiers ont eu leur lot de répercussions négatives sur le quartier de la grande pâture. Conscients de la gravité des événements, des risques de dégradations et de pénalisation encourus par les jeunes du quartier, les habitants et particulièrement les pères ont mis en place avec les animateurs du centre social une veille citoyenne. Ainsi, pendant dix jours les adultes se sont-ils relayés pour assurer le calme dans le quartier. Cette dynamique citoyenne, plébiscitée par tous, a pu empêcher l'intervention des CRS en période de crise. Elle a renforcé la reconnaissance du rôle stabilisateur du centre social sur le quartier par les services préfectoraux.

B) La commission jeune et le conseil d'administration jeune :

Afin d'améliorer la participation des usagers à la gestion du centre social, le groupe chargé de réfléchir à cet objectif a proposé puis mis en place un conseil d'administration jeune (CAJ). Ainsi l'association EOA s'est dotée d'un organe de représentation supplémentaire quant à son fonctionnement interne. Afin de favoriser la relève du conseil d'administration et de mieux répondre aux besoins de la jeunesse sur le quartier, le CAJ est composé de deux commissions : la commission A pour les 12-16 ans (maximum de 9 personnes) et la

⁸⁵ Contrat de projet CAF 2005-2007

commission B pour les 17-25 ans (maximum de 9 personnes) et d'un médiateur élu par le CAJ et avalisé par le CA. Le CAJ est représenté à chaque conseil d'administration, à titre d'auditeur, par trois personnes : une issue de la commission A, une issue de la commission B et le médiateur. Les travaux du CAJ s'effectuent sous le tutorat des professionnels de l'association et la bienveillance du CA. Il s'agit d'un groupe de réflexion sur les problématiques liés au quotidien des jeunes ; leurs préoccupations en terme de loisirs, santé, travail, habitat. C'est une force de proposition, de mise en place d'actions et de projets. Il est établi entre le CAJ et le CA un contrat d'engagement moral et matériel sur la durée du contrat de projet qui lie le centre social et la CAF. Le contrat d'engagement se traduit par une délégation budgétaire votée par le CA. Les jeunes proposent des opérations pour satisfaire les demandes (fête multiculturelle, barbecue de la fête de la musique), mettent en place des projets de solidarité (tournoi de foot au bénéfice du restaurant du cœur), organisent des sorties culturelles, sportive ou artistique.

Le CAJ peut revendiquer le droit de prendre les décisions qui s'imposent dans le cadre du ou des domaines qui lui sont confiés. Néanmoins, celui-ci reste dépendant du CA. C'est un secteur de l'association avec un mode d'organisation dans lequel les jeunes s'impliquent totalement pour la gestion de leurs activités. L'association EOA fourni tous les moyens à sa disposition nécessaire à leur fonctionnement. En contrepartie desquels, le CAJ présente des rapports moraux, financiers et administratifs sincères et véritables, tous les deux mois. Les représentants du CAJ, présentent leurs bilans lors de l'AG annuelle. La première année de fonctionnement 2005/2006 le CAJ comprend 9 membres.

C) Les comités de femmes

Afin de valoriser leurs savoirs, les aider à se sentir à l'aise dans les situations de communication, d'acquérir de nouveaux apprentissage et de gagner en ouverture (Sortir de l'isolement voir de l'enfermement pour certaines femmes), les femmes du quartier ont sollicité le centre social pour l'utilisation des locaux du centre social et obtenir l'aide des professionnels pour initier un lieu d'expression et d'échanges. Outre un espace réservé et identifié mis à disposition du collectif, le centre social a mis en place une action partenariale à leur profit afin de les aider à gagner en autonomie (maîtrise du français courant). L'AFPLI nous apporte sa connaissance de l'alphabétisation et la conseillère en économie sociale et familiale du centre social sa connaissance des femmes et sa gestion du collectif. Nombreuses sont les femmes qui s'expriment très difficilement en français oral pour certaines bien qu'habitant en France depuis de nombreuses années. Cet atelier leur permet à la fois d'acquérir plus de confiance en elles et d'améliorer leur capacité de communication. La participation à cet atelier enrichit le cercle des amitiés et de ce fait de plus en plus de participants s'impliquent dans les activités voir dans les instances représentatives du centre social (bureau, conseil d'administration, commission.) Ce collectif est source pour le centre

social de partenariat étoffé avec le FASILD et donne lieu à la signature future d'une convention pluriannuelle d'objectif partagé.

3.3. Un pilotage stratégique par l'évaluation : le moyen terme

D'après M. Cauquil G., «l'évaluation in itinere (ou évaluation concomitante) est réalisée durant la phase de mise en œuvre du programme. Elle permet de faire le suivi des réalisations et des résultats. Elle a par ailleurs une fonction de structuration continue du programme évalué. » Le résultat est observé mais il est aussi analysé à partir de la structure (que signifie cet acte dans la structure). L'évaluation consiste à percevoir l'effet de la transformation sur l'acteur et sur le projet. (si A agit sur B et le transforme en C, quel effet C a sur A et sur son projet). Si on se contente d'observer la transformation de B en C, on est dans le contrôle et non dans l'évaluation. Mon évaluation porte sur les résultats obtenus mais aussi sur les effets que la démarche entreprise a enclenchés au sein du centre social. Il ne s'agit plus que de l'analyse du résultat mais bel et bien de la recherche d'efficacité ainsi que de l'analyse de l'impact obtenu.

Concernant le court terme, l'analyse des réalisations permet d'aboutir à un certain nombre d'observations. La réorganisation des ressources humaines par la mise en place des outils de management tels que ceux que nous avons décrits précédemment (fiche de poste, évaluation, formation...) a permis l'augmentation de l'autonomie des salariés, la mise en œuvre d'une dynamique de développement de projet ainsi qu'une amélioration du climat interne. Ces effets directs auront été accompagnés d'effets secondaires d'impacts par une amélioration de la transversalité et le développement de coopérations interne et externe.

L'explicitation des budgets prévisionnels à l'ensemble des acteurs, l'amélioration de la comptabilité analytique, la saisie comptable régulière et rigoureuse, la réduction des impayés et retards de paiement, toutes ces réalisations ont permis une amélioration de la gestion financière du centre social. La diversification des partenaires, la stabilisation des financements par la signature de conventions d'objectifs, le développement de nouvelles actions mieux reconnues par les habitants et mieux suivis par les partenaires, l'arrêt des activités déficitaires et l'augmentation de la rigueur pour le suivi des actions restantes, tout ceci m'a permis de gagner en légitimité auprès des partenaires et d'ouvrir de nouveaux marchés.

Quant aux objectifs de recherche de sens et de travail sur la culture associative, la mise en place de groupe de travail pluridisciplinaire sur la définition des valeurs, le développement de la qualification et le croisement des compétences internes et externes ont renforcé la crédibilité accordée aux professionnels et aux administrateurs du centre social. L'impact

premier de cette organisation interne est le positionnement nouveau du centre social comme partenaire incontournable de l'ensemble des dispositifs publics.

L'inscription de la participation des usagers dans les statuts, la mise en place d'instances de débats, l'augmentation des représentation des habitants dans le conseil d'administration de l'association ont amélioré l'efficacité des actions du centre social en augmentant la pertinence et l'adaptation des actions aux besoins de la population. L'impact obtenu est une meilleure connaissance de la réalité territoriale et implication accrue des usagers dans les projets publics de développement local. La nouveauté introduite est que le citoyen n'est plus simplement considéré comme un acteur de l'action mais peut aussi être positionné comme une voix qui compte dans la décision.

Les degrés de réussite de la stratégie mise en œuvre peuvent se mesurer dans la capacité observée des habitants à prendre la parole pour décrire les actions et exprimer leurs intérêts, leurs priorités (conseil de jeune et commission),... dans la capacité des professionnels et de leurs institutions à leur laisser cette place (groupe projet), dans la modification des réponses prédéfinies aux bénéfiques d'une co-production d'actions entre habitants et institutions (adaptation aux besoins changeants voir projet tarif CLSH). La représentation que les habitants ont des professionnels s'est modifiée en passant d'un rôle administratif et contraignant, à une fonction d'appui et de facilitation pour la réussite de leurs projets. L'approche des professionnels est devenue pluridisciplinaire et territoriale. Ils ne cherchent plus à apporter une réponse mais à construire des réponses avec les personnes et les partenaires. Les institutionnels nous expriment leur intérêt dans le fait que le centre social améliore les capacités de professionnels et permette aux habitants à faire remonter des projets et des priorités politiques.

CONCLUSION

Le centre social Espace Ouest Animation, après une crise ayant presque provoqué sa perte, peut aujourd'hui recommencer à poser son fonctionnement sur des bases stables.

Chaque élément d'organisation posé comme une amélioration de la situation passée continuera d'être régulièrement questionné. La structure a intégré le fait qu'elle s'inscrit dans un système mouvant qui ne peut compter que sur sa réactivité pour maintenir son efficacité et son adaptabilité. Les professionnels ont commencé à accroître leurs compétences ou en ont le souhait. Ils ont réussi à intégrer une dynamique d'équipe qui replace l'utilisateur au cœur de leur priorité. Il reste aujourd'hui à confirmer le positionnement du centre social sur des financements plus pérennes (convention FASILD et Préfecture) afin de gagner en sécurité et améliorer ses capacités financières.

L'Association doit poursuivre l'affirmation de son projet politique pour être garante d'un débat démocratique. Une tension dynamique s'est instaurée entre la logique démocratique (dont le but ultime est l'accroissement de la possibilité de débat et d'intervention des citoyens dans le champ des politiques publiques) et la logique de l'efficacité décisionnelle qui cherche à optimiser, du point de vue du décideur, l'efficacité de ses dispositifs. La difficulté principale dans le centre social Espace Ouest Animation aujourd'hui, n'est plus dans l'urgence d'assurer sa survie ni même d'améliorer en priorité le service rendu. Il lui faut désormais se stabiliser et trouver des administrateurs qui maintiennent et oeuvrent à la déclinaison du projet de développement social local choisi. Ils devront gérer cet établissement afin qu'il soit un lieu ressources, centralisateur et diffuseur d'informations, un lieu d'échanges, créateur de lien de solidarité. Se pourrait-il que le centre social puisse être une entreprise solidaire et citoyenne où les principes de liberté, d'égalité et de fraternité seraient déclinés quotidiennement ?

Bibliographie

OUVRAGES :

ALAIN B.L. G. *Éthique du travail et de la production : Éthique et modernité 2*, Ramonville saint Agne, Érès, 1998. 109 p.

BATIFOULIER F. et NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris, Dunod, 2005. 248 p.

BIGOURDAN B. et TCHERKACHINE D. *Évaluer et optimiser le projet associatif : Diagnostic stratégique de l'association*, Lyon, Juris-service, 2004. 190 p. 243 p.

BONJOUR P. et CORVAZIER F. *Repères déontologiques pour les acteurs sociaux*, Ramonville saint Agne, Érès, 2003. 216 p.

BŒUF JL. *Les collectivités territoriales et la décentralisation*, Paris, la documentation française, 2004. 151 p.

CAUQUIL G. *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées*, Paris, Dunod, 2004.

CHAPPUIS R. *La solidarité : l'éthique des relations humaines*, Paris, Collection que sais-je ? 1999. 126 p.

DANE C. *Travailler avec les quartiers en difficulté*, Paris, Dunod, 2005. 202 p.

DESCARTES R. *Discours de la méthode*, Bordas, 1984.

DESHAIES JL. *Réussir l'amélioration continue de la qualité en action sociale et médico-sociale*. Paris, Dunod, 2005. 213 p.

GENELOT D. *Manager dans la complexité : Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP Consulting Editions, 357 p.

HATZFELD M. *Petit traité de la banlieue*, Paris, Dunod, 2004. 272 p.

HAERINGER J., TRAVERSAZ F., *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, coll. « Action sociale », 2001.

IACONO G. *Gestion des ressources humaines : défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité*, Paris, Montchrestien, 2002. 287 p.

JAZOULI A. *Une saison en banlieue : courants et perspectives dans les quartiers populaires*, Paris, Plon, 1995. 368 p.

KAËS R. *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, 2004. 324p.

LEFÈVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, Paris, Dunod, 2003. 405 p.

LOUBAT Jr. *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux : théories, cas, réponses*, Paris, Dunod, 1999. 292 p.

MAGAKIAN JI. BARMAYER C., BOUZIAT X. *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines*, Rosny, Bréal, 2003. 189 p.

MEIGNANT A., *Ressources humaines : « déployer la stratégie »*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 2000. 466 p.

MORIN E. *Pour sortir du XX siècle*, Saint-Amand, Fernand Nathan, 1981. 380 p.

MULLER JI. *Manager un projet au quotidien*, Issy-les-Moulineaux, ESF, 2005, 205 p.

POUJOL G. *Des élites de société pour demain ?* Ramonville saint Agne, Érès, 1996 185p.

VOGLER E. *Management stratégique des services : Du diagnostic à la mise en œuvre d'une stratégie de service*, Paris, Dunod, 2004. 216 p.

SUTTER C. *Dossier documentaire : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences*. Montrouge, ANACT, 1991. 196 p.

ZARIFIAN P. *Compétence et stratégie d'entreprise : les démarches compétence à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprises*. Rueil-malmaison, Liaisons, 2005. 189 p.

COLLECTIVITÉ D'AUTEURS :

Dictionnaire de sociologie. *Les notions, les mécanismes et les auteurs*. Initial. Paris : Hatier, 1997. 351 p.

ASH Étudiants Dispositifs. *La politique de la ville : Histoire et organisation*. 2^{ème} édition. Paris : ASH, 2003. 231 p.

ARAFDES. DESIGAUX J. et SEFFAHI M. *la ville à l'épreuve des quartiers*. Rennes, ENSP, 1996. 123 p.

ARTICLES, REVUES, RAPPORTS :

AUDIT :

Rapport final « audit Espace Ouest Animation » 13 mai 2004. IRTS. Champagne-Ardenne. M.Elloy G. Consultant.

AXSIS :

« DSQ grande pâture » Rapport réalisé par la Mairie de Nevers et la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi le 15 juillet 1991

Alternatives économiques :

Hors série N° 62 : Les chiffres de l'économie 2005. 97 p.

Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France 2000 Angers

Direction(s) :

N°8 Revisiter son projet associatif. Mai 2004. p 22 à 28.

Informations sociales, Caisse Nationale des allocations familiales, Paris :

N°62 Jeunes des cités : comment vivre ? 1997. 123 p.

N° 116 Le destin des innovations. Mai 2004. 144 p.

N°123 Logement, habitat, cadre de vie. Mai 2005. 148 p.

N°125 Mixité sociale juillet 2005. 130 p.

La documentation française :

Cahier français, sous la direction de CAPUL JY. *Les stratégies d'entreprise*, Aubervilliers, mars 1996, 115 p.

Les cahiers du DSU :

N° 41 Évaluations des contrats de ville : Utilité et pluralité d'usages. Automne 2004. 48 p.

Lien social :

N° 770 L'éducation populaire a-t-elle un avenir ? Octobre 2005. p 8 à 11.

N° 771 Développement social local : à l'écoute d'un territoire. Octobre 2005. pp 8 à 16.

Journal Libération :

Dossier Politique de la ville : Trente ans de traitement d'urgence. 8 novembre 2005
Tonino Serafini, Patricia Tourancheau et Brigitte Vital-Durand

Journal du centre :

Article du 17 décembre 1980 page 2



Liste des annexes

ANNEXE N°1 : TEXTES DE CADRAGE DES CENTRES SOCIAUX	VII
ANNEXE N°2 : HISTOIRE DE L'ÉDUCATION POPULAIRE	IX
ANNEXE N°3 : CONCLUSION AUDIT	XI
ANNEXE N°4 : GRILLE DE HERSEY ET BLANCHARD	XIII
ANNEXE N°5 : MONDES SOCIAUX INSTITUTIONNELS.....	XV
ANNEXE N°6 : ATTENTES ET RÉSULTATS GROUPE PROJET « ACCUEIL »	XVII
ANNEXE N°7 : MISSION DU DLA DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT	XIX
ANNEXE N°8 : ORGANIGRAMME	XXIII
ANNEXE N°9 : PROCESSUS D'ÉLABORATION DU CHANGEMENT	XXV
ANNEXE N°10 : ACTION CONTRAT DE PROJET CAF 2005-2007	XXVII
ANNEXE 11 : BUDGET PRÉVISIONNEL.....	XXXIII
ANNEXE N°12 : AXES DE TRAVAIL CONTRAT DE PROJET 2005-2007	XXXV
ANNEXE N°13 : DÉLÉGATION DIRECTION	XXXVII
ANNEXE N°14 : CHANSON COLLECTIF JEUNE	XXIX
ANNEXE N°15 : PÉTITION	XLI

ANNEXE N° 1

TEXTE DE CADRAGE DES CENTRES SOCIAUX

Jusqu'en 1961, le centre médico-social était défini comme « une maison ouverte à toute la population sans distinction de classe...de race...d'opinion politique ou religieuse. »

Les *circulaires du 30 janvier et du 24 août 1961* apportent une définition beaucoup plus précise et ambitieuse des centres sociaux. Il est décrit alors comme étant un dispositif d'animation de l'action sociale au niveau de sa zone d'influence et comme un organisme à vocation éducative, préventive et promotionnelle s'efforçant d'appréhender globalement les problèmes qui se posent à ses usagers.

La *circulaire Marie Madeleine DIENISH N° 370-1272 du 3 août 1970* précise les conditions d'obtention de l'agrément « centre social » incontournable pour le financement (prestation de service). Le concours d'un responsable et de personnel qualifié, des activités et des services organisés au profit d'au moins trois catégories d'âge (jeunes enfants et enfants, adolescents et jeunes, adultes, personnes âgées), la participation effective des usagers (à la gestion, aux activités et à l'animation globale du centre), l'accueil sans discrimination de principe (sans distinction d'origine ethnique, d'opinions ou de situation sociale) sont les quatre conditions nécessaires au centre social pour être agréé par la CAF. Cette circulaire décrit pour la première fois la procédure d'évaluation des centres sociaux : « quand le centre social a pris sa place dans l'ensemble de l'équipement social de sa zone d'influence, il faut pour justifier l'aide financière qui lui est accordée, qu'il fasse preuve de son utilité, de sa vitalité, en développant ses activités suivant les besoins et les desiderata qui s'expriment ou que les responsables décèlent. » Enfin la confirmation périodique de l'efficacité du centre est nécessaire. C'est sur cette constatation que le maintien de la participation financière est accordée au centre pour son fonctionnement.

La *circulaire du 31 décembre 1984 (N°59/84)* définit les missions des centres sociaux. Le centre social qui concourt à l'action sociale et familiale des CAF doit être tout à la fois :

- un équipement de quartier à vocation sociale globale,
- un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle,
- un lieu d'animation à la vie sociale,
- un support d'interventions sociales concertées et novatrices.

A partir du 1^{er} janvier 1985, l'attribution de la prestation de service est conditionnée à l'exécution des quatre principales missions citées précédemment, mais aussi à la signature d'un « contrat de projet » entre la CAF et le gestionnaire de l'équipement. Le développement des centres, la décentralisation de l'action sociale et familiale des CAF,

celle de l'État ont conduit la CNAF à confier aux caisses locales l'agrément au titre de la prestation de service. En décentralisant l'agrément et en l'intégrant dans une procédure contractuelle, la CNAF confie aux CAF une responsabilité politique et financière accrue au regard de ces équipements.

La Circulaire du 12 mars 1986 : (Circulaire du Ministère des Affaires sociales pour adapter la législation antérieure au processus de décentralisation) définit le rôle prioritaire des centres sociaux et remplace les circulaires 70 et 71. Le centre social se définit alors comme un équipement de voisinage où s'effectue en priorité un travail social et familial et où sont coordonnées des activités médico-sociales et socio-éducatives en faveur de la population, en conformité avec les orientations des pouvoirs publics et des collectivités locales. Il remplit une fonction d'animation globale et de coordination qui, si elle s'adresse à toute la population, doit être particulièrement orientée vers les moins favorisés, socialement ou culturellement. Le centre social doit être le support pour les actions sectorielles et prioritaires de l'État. « Les centres sociaux sont particulièrement qualifiés pour contribuer à la mise en place des politiques sociales concertées engagées dans de nombreux domaines par l'État, les collectivités locales, à partir de l'évaluation des besoins dans un cadre territorialisé :

- développement de l'accueil des enfants,
- maintien à domicile des personnes âgées,
- action de prévention de la délinquance,
- insertion sociale et professionnelle des jeunes
- insertion par l'économique,
- insertion des immigrés et en particulier des jeunes
- lutte contre la pauvreté et la précarité,
- politique de développement social des quartiers. » Extrait circulaire du 12 mars 1986.

La Circulaire du 31 octobre 1995 (N°56) reconnaît le rôle des centres sociaux dans la vie de la famille, des enfants et des jeunes. La CNAF confirme et actualise les objectifs et missions de ces équipements de proximité. Dans le cadre de la démarche contractuelle d'agrément, elle recommande « d'approfondir la contractualisation sur des objectifs de qualité, de rechercher le partenariat, (y compris pour les centres gérés par les communes et les caisses d'allocations familiales) et d'encourager les formes de gestion ou de cogestion associative, d'impulser la concertation, et d'optimiser les financements » (Préambule de la circulaire N°56 du 31 octobre 1995).

ANNEXE 2 :

HISTOIRE DE L'ÉDUCATION POPULAIRE

Plusieurs courants de pensée :

Le courant catholique : Ce sont les frères des écoles chrétiennes qui ont utilisé les premiers la notion d'éducation populaire quant ils ont mis en place un enseignement destiné à des adolescents dans le cadre de leurs écoles. Du courant catholique des patronages, naîtra l'union française des centres de vacances et de loisirs (UFCVL). D'un autre courant catholique (celui du sillon, interdit par le pape en 1910) sortiront les équipes sociales et une bonne partie des centres sociaux.

Le courant protestant : Ce courant a été minoritaire mais il sera le plus précoce. En 1905, les protestants rejoindront les laïques au moment de la séparation de l'église et de l'État. Ils seront très présents dans la création des Éclaireurs de France de tradition laïque.

Le courant laïque et républicain : Ce courant est constitué au milieu du XIX siècle autour du projet de création d'un enseignement obligatoire, public et gratuit. Le suffrage universel institué a inspiré les membres de ce courant l'idée qu'il faut préparer les utilisateurs du droit de vote à devenir des citoyens responsables.

Les filiations :

Les sciences sociales : Le recours aux sciences sociales va s'accélérer à la fin des années cinquante. Plusieurs grands mouvements d'éducation populaire se lancent dans des enquêtes d'envergure. De nombreux chercheurs sont issus de ce milieu. Les sciences sociales ont laissé des traces durables que l'on peut trouver, encore aujourd'hui, dans la formation des animateurs et autres travailleurs sociaux.

L'action culturelle : Peu à peu l'idéologie des français va s'exprimer autour de la notion de culture, notion qui prend la place au niveau emblématique de celle qu'occupait l'éducation au moment de l'installation de la troisième République. Les services de l'éducation populaire sont rattachés au ministère des affaires culturelles.

L'animation : Vers le début des années soixante, apparaît le projet de l'animation. En usant du terme animation, on élimine toute connotation scolaire. L'animateur n'a pas à instruire, ni à éduquer, ni à diriger mais à faire jaillir la demande et à faciliter les relations. Tout cela étant de l'ordre de la technique qui s'apprend, l'animateur ne peut être qu'un professionnel. L'animation est la version professionnalisée de l'éducation populaire. L'idéologie de l'animation sera reprise dans le secteur social, notamment par les centres sociaux. En 1983, un diplôme commun aux affaires sociales et à jeunesse et sports, le DEFA, consacrera l'adoption dans le champ du secteur social de la profession d'animateur.

Ce que l'on a appelé le « socioculturel » provient de l'institutionnalisation par l'équipement et la professionnalisation du champ de l'éducation populaire.

L'idéologie associative : Au début des années 80 l'idéologie de l'animation est remplacée par une idéologie associative à laquelle les associations d'éducation populaire vont se cramponner. C'est le projet associatif qui va prendre la relève du projet d'animation qui s'épuise. Les fédérations nationales d'éducation populaire sont déstabilisées par la décentralisation et le désengagement de l'État. Les organisations de jeunesse sont aux prises avec le désengagement de l'État qui déstabilise les traditionnelles fédérations nationales. Professionnalisées, certaines ont renoncé à être des mouvements, optant pour l'exercice d'un service public.

En 1981, le projet culturel l'emporte sur le projet socioculturel. Les animateurs quant à eux se multiplient. En 1985, ils étaient plus nombreux que les assistantes sociales et plus nombreux que les éducateurs spécialisés.

Ce projet associatif convient mieux aux militants qu'aux professionnels qui sont évalués à partir de critères d'efficacité et de rentabilité. Mais la plupart des professionnels sont issus des valeurs de l'éducation populaire.

ANNEXE 3

CONCLUSION AUDIT

ANNEXE 3

CONCLUSION AUDIT

CONCLUSION: LA VOLONTE POLITIQUE D'UNE VERITABLE RESTRUCTURATION ET D'UN DEVELOPPEMENT DE L'ANIMATION SUR LES QUARTIERS OUEST

Cette conclusion se veut en forme d'adresse à Monsieur le Maire de la Ville de Nevers et à Monsieur le Président de la Caisse d'Allocations Familiales de la Nièvre, commanditaires de l'audit, mais aussi à leurs partenaires institutionnels étroitement associés à la démarche – Madame la Directrice Départementale de la Jeunesse et des Sports, Monsieur le Président du Conseil Général, Monsieur le Président du G.I.P. Contrat de Ville – et enfin au Président de l'Association Espace Ouest Animation et aux autres présidents d'associations du quartier, notamment celui de la Maison de quartier des Montôts.

L'audit aboutit à un diagnostic qui apparaîtra sévère pour les différents acteurs et les animateurs d'Espace Ouest Animation ; il débouche incontestablement sur des préconisations difficiles et délicates à mettre en place. Pour cette étape, d'autres consultants proposent aussi un accompagnement de la mise en œuvre des préconisations. En tout état de cause, le consultant a pu vérifier que se justifiait le recours à un « regard extérieur », utile pour recueillir, formaliser et ordonner nombre de réflexions et d'analyses autour de cette situation. Ce n'est pas toujours possible de le dire en fin d'audit !

La totalité des interlocuteurs associatifs et institutionnels ont, à cet égard, accepté d'entrer dans la démarche, chacun à sa place, avec le sentiment partagé qu'on était depuis trop longtemps dans un enchevêtrement de problèmes et de décisions incertaines, mais aussi avec la volonté d'en « sortir par le haut », vu les enjeux évidents pour les quartiers considérés et les populations qui y demeurent. Chacun(e) a confirmé qu'en cette affaire les problèmes de compétence des salariés en place, de postes vacants ou de financement n'étaient que des conséquences et comme la « face visible » d'éléments et de politiques plus complexes. Là encore, il faut noter que chacun a accepté de témoigner très librement.

L'équipement social audité est évidemment à la croisée d'un ensemble de politiques et de commandes institutionnelles, mais aussi d'attentes de ces quartiers. Elles sont actuellement difficiles à lire et à articuler dans un projet cohérent d'animation et de développement social, à l'échelle des quartiers Ouest. La crise ancienne et grave d'Espace Ouest Animation – beaucoup en conviennent – est le symptôme et le révélateur d'un certain nombre de causes à traiter, à cette occasion, si on ne veut pas poursuivre le gâchis. Les responsabilités de la Ville, de la CAF et du Conseil Général apparaissent de premier rang, sans oublier celles des logeurs sociaux.

Au terme d'un audit aussi délicat que passionnant à conduire, le consultant souhaite formuler quatre recommandations en direction des politiques, au premier chef, mais aussi de leurs partenaires du terrain. Il le fait de sa modeste place, en estimant ne pas être impertinent et dans sa fonction.

1° **Une politique Enfance Jeunesse clairement** redéfinie au niveau de la Ville de Nevers par la municipalité associant l'ensemble de ses partenaires (DDJS, CAF, Conseil général, G.I.P ...), articulée avec les CTL, CEL, Contrat Ville et avec une politique de prévention, etc.... qui puisse se décliner pour l'ensemble des quartiers Ouest dans toutes les dimensions de l'animation. Il y faudrait un pilotage par une instance et un professionnel (sans doute de la Ville ?) clairement mandaté pour avoir autorité sur toutes ces instances par trop éparpillées. Cette coordination associerait, sous des modalités à trouver, l'ensemble des institutions, des établissements, des équipements et des associations concernées.

2° **Une conception renouvelée des équipements de quartier** – centre social notamment, mais pas seulement – **comme point d'appui de la politique de la ville et des politiques sociales et d'animation** gagnerait certes à se référer à des contrats d'objectifs (comme c'est le cas), mais en adossant en amont ces contrats à **un véritable projet avec** diagnostics et orientations partagées pour le grand quartier. Ceci témoignerait aussi des articulations et des complémentarités avec les autres équipements du quartier ou de la ville, intégrant à tout coup des formes et des modes d'implication des associations du quartier ou des habitants bénévoles.

3° **Une conception de la mission des responsables d'équipements** qui permette de s'appuyer sur des personnes rompues à la double approche précédente, mais également ouvertes à l'innovation et à la recherche de réponses adaptées. On pourrait envisager que leurs missions soient, à échéance régulière, cadrées par une « lettre de mission » et que soient exclus des mandats indéfinis. L'ouverture des recrutements vers l'extérieur de Nevers serait à systématiser, sans exclure les candidatures locales, excluant par contre l'embauche de professionnels sur leur quartier (alors que le bénévolat et un début de professionnalisation à temps partiel ont toute leur place dans ce cadre).

4° **Des fédérations ou associations peuvent apporter des capacités d'expertise** en mesure d'être au rendez-vous de ces nouvelles manières de travailler et d'animer un territoire, en cohérence avec des politiques de la Ville, du Département, de l'Etat et de la Caisse d'Allocations Familiales, politiques (en principe) coordonnées. Elles pourraient se voir confier par contrat et pour une durée déterminée des missions plus de coordination et de centre de ressources, de formation et d'accompagnement que de gestion directe de territoire (un quartier), de public (les jeunes) ou d'un ensemble de personnels (directeur/animateur). La mutualisation volontaire d'un certain nombre de services (personnel et comptabilité principalement) serait à étudier, à un autre niveau.

ANNEXE 4

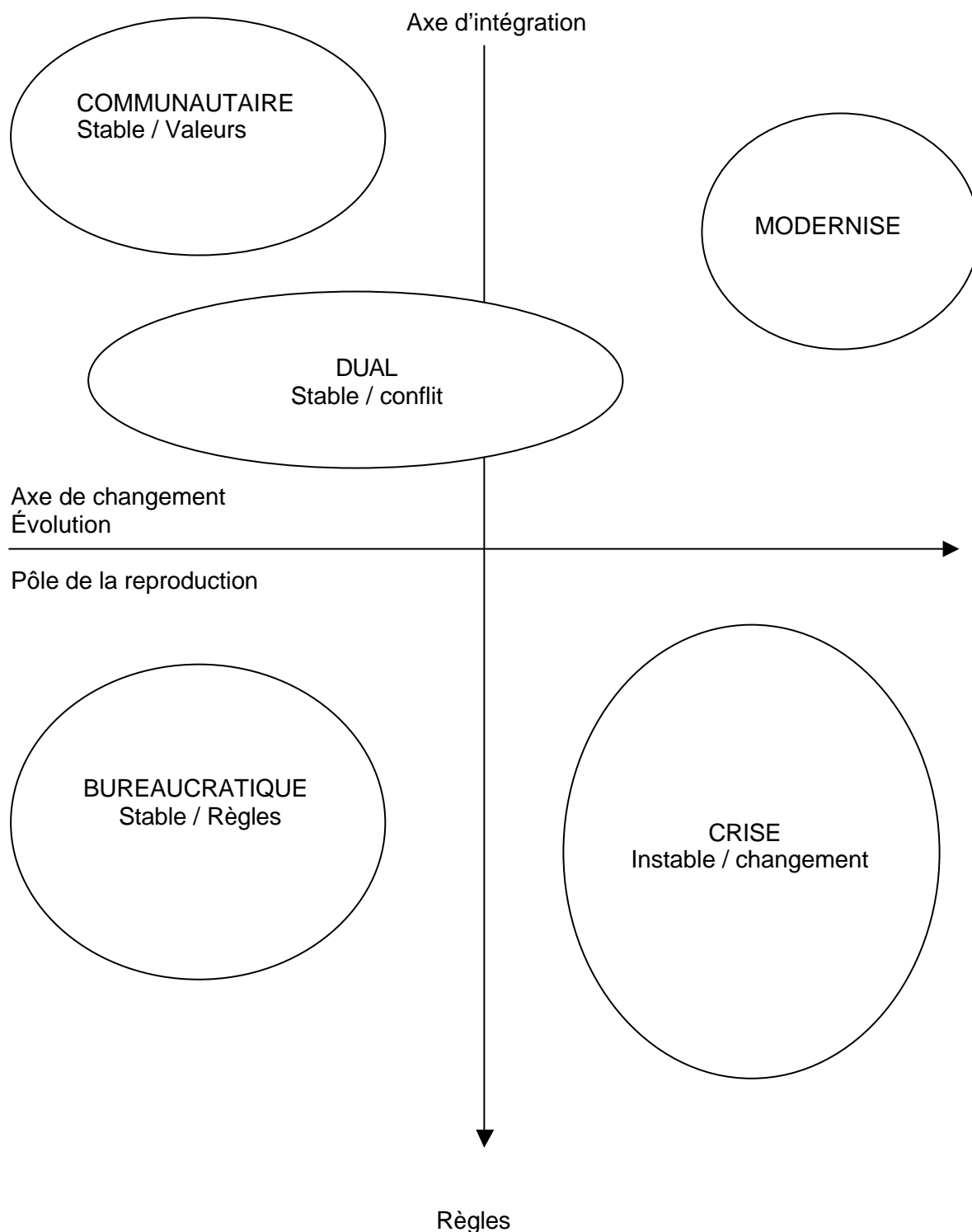
Grille de Hersey et Blanchard

Comportement du cadre/équipe	
<p>Si l'équipe est composée d'employés d'employés Compétents mais réticents ou manquant déterminés ou De confiance en eux</p> <p>_____</p> <p>Le leadership de participation motivation</p> <p>_____</p> <p>Le cadre suscite la mise en commun les décisions Des idées et facilite la prise de décision faire</p>	<p>Si l'équipe est composée incompétents mais confiants</p> <p>_____</p> <p>Le leadership de</p> <p>_____</p> <p>Le cadre explique et clarifie les objectifs et les façons de</p>
<p>Si l'équipe est composée d'employés Compétents et déterminés et confiants ou manquant de</p> <p>_____</p> <p>Le leadership de délégation autoritaire</p> <p>_____</p> <p>Le cadre délègue la responsabilité de la directives très décision et de la mise en œuvre</p>	<p>Si l'équipe est composé d'employés incompétents et réticents Confiance en eux</p> <p>_____</p> <p>Le leadership</p> <p>_____</p> <p>Le cadre donne des précises</p>
Faible	Fort
Comportement orienté vers la tâche (conseils)	

Schéma des différentes façons de gérer une équipe inspiré du modèle de leadership situationnel de HERSEY et BLANCHARD

ANNEXE 5

Mondes sociaux institutionnels



LISTE DES TACHES

Périodes Prévisionnelles	Libellé des actions	Périodes réelles
	Etudes préliminaires	
13/03 au 24/03	Observation, connaissance de l'environnement, comprendre le fonctionnement de l'association et son langage, comprendre l'intérêt du projet, la place de chacun dans l'association, recherches sur la notion de projet	
27/03 au 15/04	Etat des lieux de l'existant, appréciation des forces et des faiblesses, identification des dysfonctionnements, expression des attentes des usagers et du personnel, étude de ce qui se fait ailleurs	
	Conception	
18/04 au 29/04	Réflexion sur des modifications, étude de faisabilité, propositions d'outils méthodologiques	
	Construction	
02/05 au 12/05	Mise en place des propositions d'outils, étude de satisfaction du personnel et des usagers	
15/05 au 19/05	Définition du poste accueil, profil de poste	
	Mise en route	
22/05 au 31/05	Procédure de recrutement pour le poste accueil	

La mise en place d'outils d'amélioration

Fiches protocole

Pour connaître les démarches à suivre pour réaliser une tâche précise

Internet

- Pour communiquer
- Pour faire des recherches
- Pour établir des documents comptables
- Pour faire des inscriptions

Informatisation du listing des adhérents

- Pour effectuer des publipostages
- Pour réaliser des requêtes
- Pour une tenue plus simplifiée des informations

Fiche de suivi des clés

Pour ne plus avoir à chercher les clés

Tenue d'un agenda électronique

- Pour connaître les disponibilités des salariés
- Pour renseigner les usagers ou les partenaires

Réaménagement des locaux

- Pour remédier au manque de discrétion, de confidentialité
- Pour combler le vide entre l'entrée et le bureau

ANNEXE 7

MISSION DU DLA

DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

A l'origine, le DLA (accord cadre entre l'État et la caisse des dépôts et consignation) a été pensé pour soutenir la consolidation des activités emplois jeunes. Avec l'apparition de nouveaux contrats et l'impératif de développer des ressources propres et une certaine autonomie financière, le projet initial a évolué. Le DLA étend désormais ses champs d'action à l'accompagnement aux nouveaux dispositifs, soutien aux entreprises d'insertion et, plus globalement, à toutes les structures d'utilité sociale créatrices d'emploi.

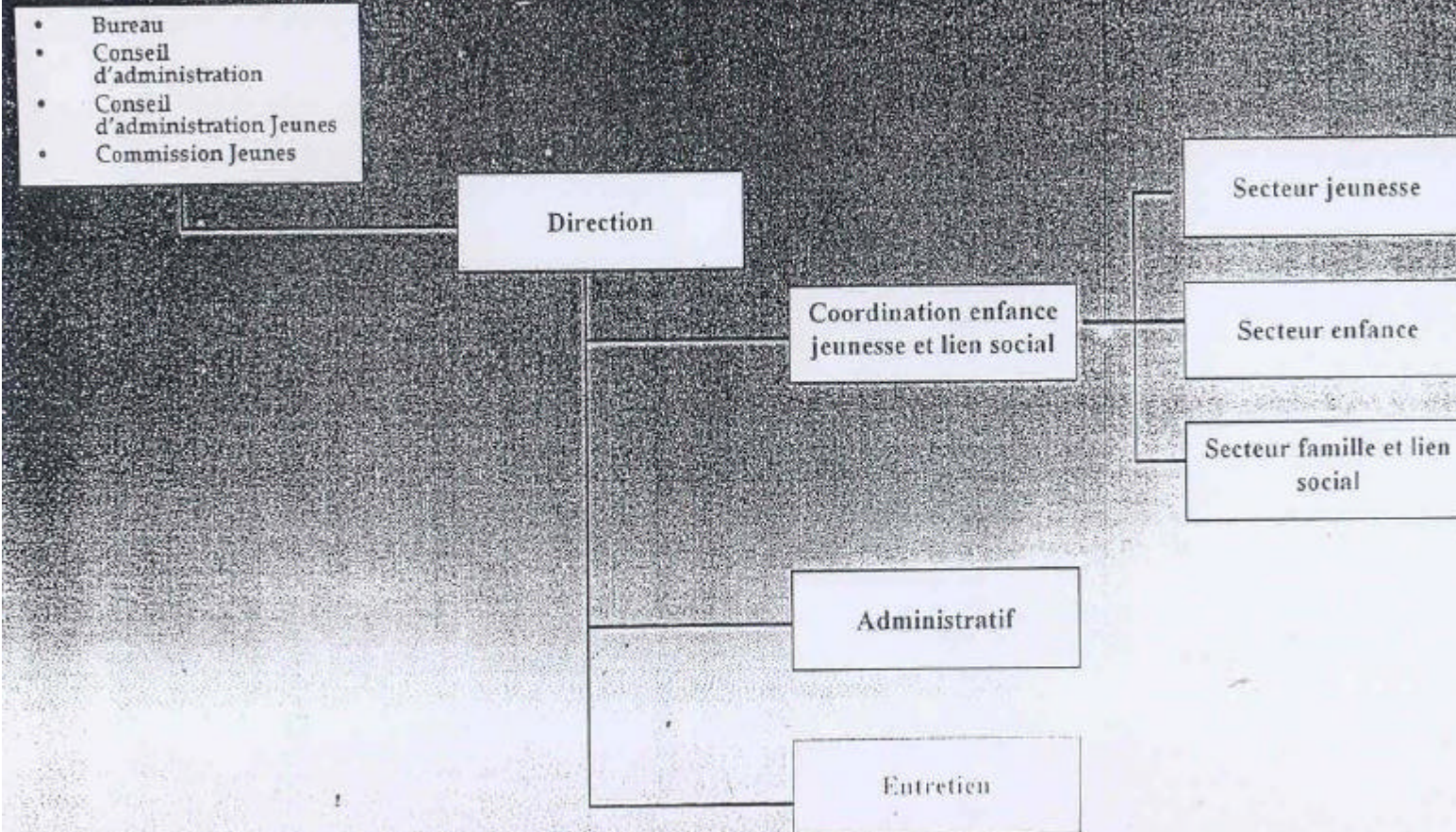
Toute association, utilisant des emplois jeunes et cherchant à consolider leurs activités au-delà des dispositifs d'aide à la pérennisation tels que l'épargne consolidée ou la convention pluriannuelle, est directement concernée par le DLA. Au-delà de la logique de rationalisation qui sous tend la mise en place des DLA, le dispositif, par sa proximité et sa souplesse, présente des avantages indéniables : dans sa composition, la cellule technique rassemble les acteurs institutionnels, publics ou privés, d'un territoire qui, d'une part ont une connaissance directe et concrète des associations et de leurs actions, et qui, d'autre part les aident déjà. Le rôle des DLA consiste d'abord à accueillir, repérer, informer et orienter les structures demandeuses afin de les aider à entrer dans une logique économique de gestion de leurs activités. L'association peut ensuite bénéficier d'un diagnostic sur sa capacité à consolider économiquement sa structure et élaborer, avec le DLA, un éventuel plan de consolidation de ses activités. Dans ce cas, la structure relais du dispositif élabore un cahier des charges avant de solliciter le réseau des structures prestataires repérées, qui seront concrètement chargées de l'accompagnement de l'association demandeuse. Le suivi consiste alors pour le DLA à évaluer l'impact des actions réalisées au profit de chaque structure accompagnée tout au long de sa démarche de consolidation et de les compléter au besoin jusqu'à l'autonomie économique de la structure bénéficiaire.

Il peut s'agir de solliciter soit de nouveaux prestataires, soit un appui à la formulation d'un dossier de demande d'intervention financière auprès d'organismes spécialisés, soit encore la conduite d'action favorisant la mise en relation avec des partenaires financiers actuels ou potentiels, notamment les collectivités locales.

Un comité d'appui intervient sur l'expertise des préconisations d'accompagnement établies par le DLA. Après son diagnostic des activités de l'association, le DLA propose des préconisations qu'il soumet au comité. Ce réseau d'experts et de techniciens est constitué par le personnel des services de l'État et des collectivités, des têtes de réseaux associatifs, des banques de l'économie sociale et solidaire, des experts comptables, etc.

Ensemble, ils valident le diagnostic et apportent une expertise en complément des compétences du DLA. Le comité d'appui affine donc les besoins de l'association et les préconisations de stratégies à mettre en œuvre : formation à la gestion financière, à la comptabilité, aux ressources humaines ou encore à la communication. Il n'y a ni formule type, ni limite aux besoins qui peuvent être couverts par l'accompagnement du DLA.

Organigramme fonctionnel d'Espace Ouest Animation



Licence professionnelle « Gestion de la Protection Sociale »

ANNEXE 9

Processus d'élaboration d'un changement

Première étape : communication interne

- Constat d'une difficulté : les responsables du secteur enfance et du secteur jeunesse m'ont fait part des difficultés de paiement rencontrés par les familles dans les coûts des journées d'accueil de CLSH,
- J'ai demandé le chiffrage des impayés sur deux années de fonctionnement de CLSH et le repérage des périodes critiques auprès de la comptable du centre social

Présentation du problème auprès des administrateurs en argumentant

- *les causes* : coût augmenté de manière considérable en quatre ans par le passage du fonctionnement maison de quartier (avec principe de gratuité) au fonctionnement du centre social (avec principe de coût réel et réduction accordée aux familles selon des quotient familiaux)
- *et les conséquences* : baisse de la fréquentation, augmentation des impayés et donc aggravation des difficultés financières.

Deuxième étape : communication externe

- création d'un groupe de réflexion constitué du responsable coordinateur du centre social, d'un administrateur intéressé et de moi-même pour élaborer un plan stratégique de résorption de difficultés sur six mois soit de la période de novembre 2005 en avril 2006. Ces délais correspondant à l'échéance donné par le comité d'harmonisation des CLSH de la ville de Nevers et aux période de vacances scolaires concernées par les impayés.
- prise de contact avec les partenaires municipaux (et en particulier des services enfance et jeunesse) et la Caisse d'allocation familiale afin d'obtenir le principe de la réflexion et de l'innovation concernant la résolution de ces difficultés
- Il sera mis en place des temps de rencontre avec les familles (bilan de vacances), des comparatifs avec les autres CLSH de la ville de Nevers.

Troisième étape : partage des idées

- plusieurs pistes auront été étudiées chacune d'elle aura fait l'objet de projections financières,
- échange autour des valeurs de l'institution menée en parallèle dans la maturation du projet social

Quatrième étape : mise en œuvre de la solution retenue

- lors des vacances de février et d'avril 2006, il a été testé la solution de la mise en place de deux tarifs forfaitaires à la semaine (pour les allocataires et pour les non-allocataires),

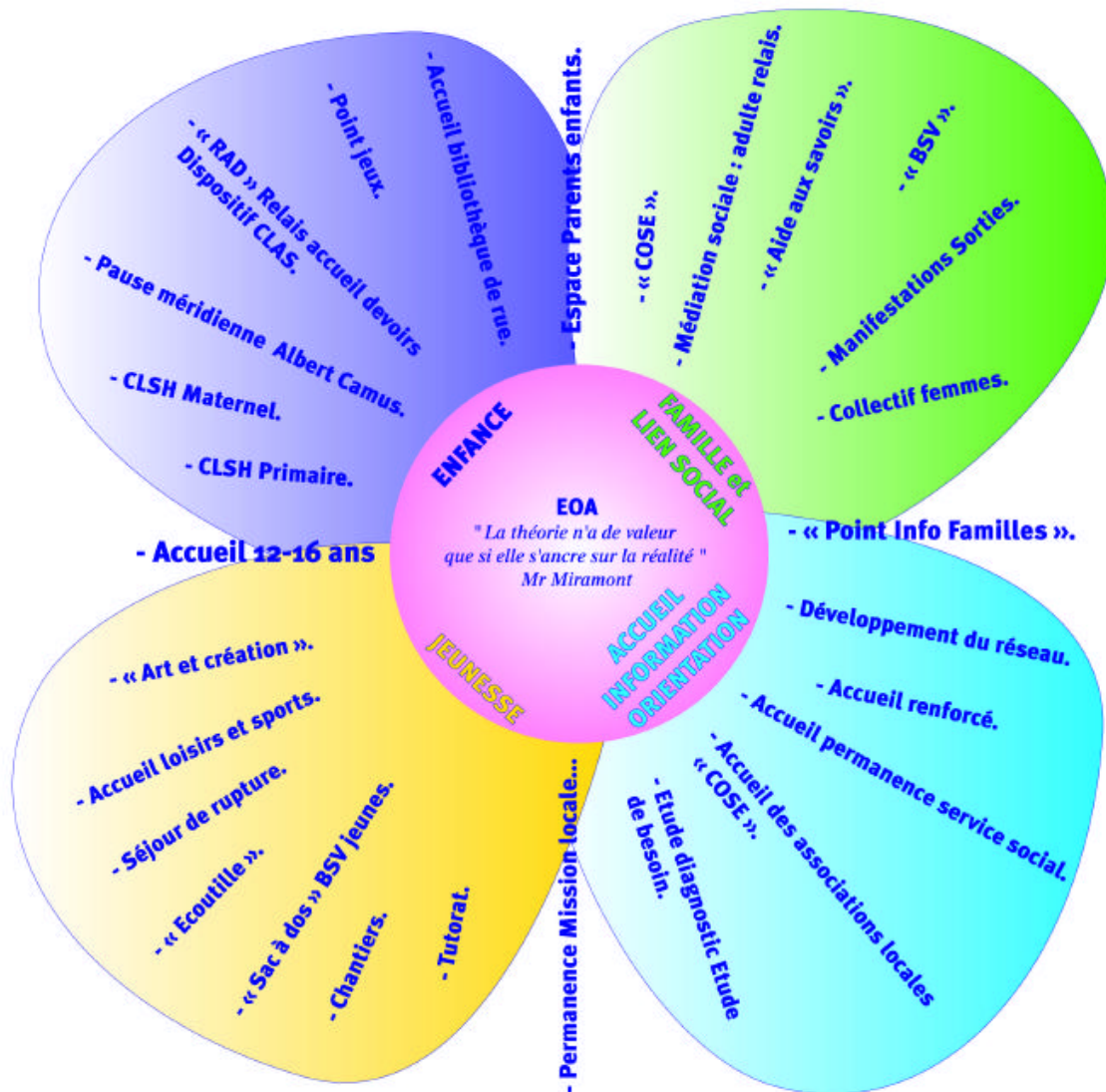
Cinquième étape : acceptabilité de l'innovation

- par cette confrontation au réel sur deux sessions de vacances scolaires, nous avons pu évaluer l'efficacité des nouveaux tarifs (paiement plus régulier...) et leur acceptation par les familles
- il aura été effectué une réadaptation par rapport au projet initial en différenciant les tarifs sur trois et non plus deux bases de quotient familial. Ceci ayant été demandé par les familles elles-mêmes et la caisse d'allocations familiales.

Sixième étape : confirmation du projet de tarification à la semaine

- le conseil d'administration a décidé de défendre la spécificité des tarifs du centre social du fait du public accueilli et de l'implantation du centre social
- la municipalité lors de réunion sur l'harmonisation des CLSH a approuvé cette particularité et a sollicité un travail de collaboration entre les centres sociaux urbains ayant la même typologie de public

ANNEXE 10
Action contrat de projet CAF année 2005-2007



ANNEXE 11

BUDGET PREVISIONNEL

CENTRE SOCIAL DE :
ESPACE OUEST ANIMATION

PRODUITS

ANNEE : 2006
Prévisionnel

N° de compte	INTITULES	Réalisé 2005	2006	AFFECTATION DES PRODUITS		
				Prestage	Logistique	Activités
706 100	Participation des Usagers	8 516,95	4 763			4 763
706 110	Participation des Usagers - Bords Vacances	8 826,40	19 892			19 892
708 300	Locations diverses consenties	10,00	0			0
708 400	Produits des services rendus (AM, Services de Soins)	2 498,14	2 400		2 400	0
708 800	Autres produits d'activités annexes	3 826,80	1 892			1 892
70	TOTAL REMUNERATION DES SERVICES	21 278,09	28 947		2 400	25 547
722 000	TRAVAUX FAITS PAR L'ASSOCIATION POUR ELLE-MEME		0			0
72	TOTAL PRODUCTION IMMOBILISEE		0		0	0
741 000	Subvention de fonctionnement Etat		0			0
741 100	Subvention CNASEA CIE	25 089,50	3 075		3 075	0
741 110	Subvention CNASEA CEJ	15 924,68	15 925			15 925
741 300	Subvention Prefecture Adulte Relais	13 786,61	17 744			17 744
741 350	Subvention FDUJEP		10 500			10 500
742 000	Subvention de fonctionnement Région		3 000			3 000
743 000	Subvention de fonctionnement Département (Convention)	45 814,00	21 000	21 000		0
743 200	Autres subvention Département	900,00	5 500			5 500
744 000	Subvention de fonctionnement Commune	27 224,00	30 333			30 333
744 050	Subvention DRU		1 000			1 000
744 100	Subvention GIP	21 050,00	27 650			27 650
744 200	Subv Ville emploi animateur jeunes	25 117,27	44 999			44 999
744 250	Subvention MIA investissement	2 000,00	0			0
744 300	Subvention Ville emploi directeur	40 000,00	40 000	40 000		0
745 000	Subvention fonctionnement CAF	7 100,00	7 250			7 250
745 100	Prestations de service MSA (CLSH...)	67,25	0			0
745 200	Subvention de fonctionnement Jeunesse et Sports		500			500
745 300	Subvention Central Educatif Local Jeunesse et Sports		0			0
746 000	P.S. Animation globale et coordination	48 664,00	50 061	50 061		0
746 100	P.S. Animation collective familles	10 925,00	11 166			11 166
746 400	P.S. CLSH en période scolaire	1 756,01	2 174			2 174
746 401	P.S. CLSH en période extra-scolaire	3 417,05	4 634			4 634
746 402	P.S. CLSH en période d'été	4 363,20	5 195			5 195
746 403	P.S. Accueil Ados		2 406			2 406
746 500	P.S. Lieux d'accueil Parents/Enfants		0			0
746 600	P.S. Accompagnement scolaire		0			0
746 700	Subvention municipale Central Enfance		0			0
746 800	Subvention municipale Temps Libre		0			0
748 000	Autres subvention Fonctionnement	3 500,00	5 500			5 500
748 100	CL.A.S.	5 424,00	4 824			4 824
748 150	Dispositif Réussite Educative		820			820
748 200	Fonds d'Action Sociale FASL		13 700			13 700
74	TOTAL SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	302 873,89	337 256	111 061	3 075	223 120
752 000	Contrepartie des charges supplémentaires	88 894,00	88 894		88 894	0
752 100	Contrepartie des charges supplémentaires activités	15 152,00	12 285			12 285
754 000	Collectes et dons	18,74	0			0
756 000	Cotisations des adhérents	764,00	790	790		0
757 100	Quote part de subventions d'investissement renouvelables		0			0
758 000	Autres produits divers de gestion courante	16,86	0			0
758 200	Produits divers remb. FAF		0			0
758 500	Contributions diverses (remb. frais Mécen. Service social)	3 238,00	3 300		3 300	0
75	TOTAL AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE	47 913,60	85 069	790	71 894	12 285
762 000	Produits des immobilisations financières (à plus d'un an)		0			0
768 000	Autres charges financières Prêts	53,40	0			0
768 100	Intérêts des comptes financiers		0			0
76	TOTAL PRODUITS FINANCIERS	53,40	0	0	0	0
771 300	Dons et libéralités reçus		0			0
771 800	Produits exception. sur opération de gestion de l'exercice	4 895,30	0			0
771 900	Produits exceptionnels alop. gestion exercices antérieurs		0			0
777 000	Quote part des subventions d'investissement		0			0
778 000	Autres produits exceptionnels de l'exercice		0			0
77	TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS	4 895,30	0	0	0	0
781 500	Reprise sur prov. pour risques et charges d'exploitation		0			0
781 700	Reprise sur prov. pour dépréciation actif circulant	7 790,67	0			0
789 000	Report des ressources non utilisées des exerc. antérieurs		0			0
	TOTAL COMPTES 78	7 790,67	0	0	0	0
	TOTAL DES PRODUITS	424 905,85	451 272	111 851	77 469	261 952
	BENEVOLAT					12 285
	TOTAL DES PRODUITS SANS LE BENEVOLAT	424 905,85	438 987	111 851	77 469	249 667
	SOLDE	0,00				

REPARTITION DES PRODUITS PAR ACTIVITES

N° de compte	INTITULES	TOTAL COLONNE A	ENFANCE 0 à - 6 ANS	ENF/ADOS de 6 à 16 ANS	JEUNESSE 17 ans et +	ANIMATION COLL. FAMILLE	LIEN SOCIAL
706 100	Participation des Usagers	4 763	586	2 177	0	2 000	0
706 110	Participation des Usagers - Bons Vacances	19 892	4 686	15 195	0	0	0
708 300	Locations diverses consenties						
708 400	Produits des services rendus (AM, Services de Soins)	0	0	0	0	0	0
708 800	Autres produits d'activités annexes	1 892	0	0	0	1 139	753
70	TOTAL REMUNERATION DES SERVICES	26 547	5 282	17 373	0	3 139	753
722 000	TRAVAUX FAITS PAR L'ASSOCIAT, POUR ELLE-MEME	0	0	0	0	0	0
72	TOTAL PRODUCTION IMMOBILISEE	0	0	0	0	0	0
741 000	Subvention de fonctionnement Etat	0	0	0	0	0	0
741 100	Subvention CNASEA	0	0	0	0	0	0
741 110	Subvention CNASEA CEJ	16 825	0	10 539	5 386	0	0
741 300	Subvention Préfecture Adulte Relais	17 744	0	0	0	4 928	12 816
741 350	Subvention FONJEP	10 500	71	1 487	1 943	5 428	1 571
742 000	Subvention Fonctionnement Région	3 000	0	0	3 000	0	0
743 000	Subvention de fonctionnement Département (Convention)	0	0	0	0	0	0
743 200	Autres subventions Département	5 500	0	500	5 000	0	0
744 000	Subvention de fonctionnement Commune	38 933	4 574	25 499	5 280	0	2 000
744 050	Subvention ORU	1 000	0	0	1 000	0	0
744 100	Subvention GIP DSU	27 650	0	0	21 350	5 300	1 000
744 200	Subvention Ville emploi animateur jeunes	44 999	549	21 119	23 331	0	0
744 250	Subvention Ville investissements	0	0	0	0	0	0
744 300	Subvention Ville emploi directeur	0	0	0	0	0	0
745 000	Subvention Fonctionnement CAF	7 250	0	500	1 000	4 550	1 200
745 100	Prestations de service MSA (CLSH...)	0	0	0	0	0	0
745 200	Subvention de fonctionnement Jeunesse et Sports	500	0	500	0	0	0
745 300	Subvention Contrat Educatif Local Jeunesse et Sports	0	0	0	0	0	0
746 000	P.S. Animation globale et coordination						
746 100	P.S. Animation collective familles	11 166	0	0	0	11 166	0
746 400	P.S. CLSH en période scolaire	2 174	499	1 675	0	0	0
746 401	P.S. CLSH en période extra-scolaire	4 834	987	3 847	0	0	0
746 402	P.S. CLSH en période d'été	5 195	1 316	3 879	0	0	0
746 403	P.S. Accueil Ados	2 406	0	2 406	0	0	0
746 500	P.S. Ueux d'accueils Parents/Enfants	0	0	0	0	0	0
746 600	P.S. Accompagnement scolaire	0	0	0	0	0	0
746 700	Subvention municipale Contrat Enfance	0	0	0	0	0	0
746 800	Subvention municipale Temps Libre	0	0	0	0	0	0
748 000	Autres subventions Fonctionnement	5 500	0	500	5 000	0	0
748 100	C.L.A.S.	4 924	0	4 924	0	0	0
748 150	Dispositif Réussite Educative	820	0	820	0	0	0
748 200	Fonds d'Action Sociale	13 700	0	4 200	4 500	5 000	0
74	TOTAL SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	223 129	7 998	83 395	75 770	36 372	18 587
752 000	Contrepartie des charges supplétives	0	0	0	0	0	0
752 100	Contrepartie des charges supplétives activités	12 285	0	12 285	0	0	0

SOCIAL DE :
OUEST ANIMATION

REPARTITION DES PRODUITS PAR ACTIVITES

756 000	Cotisations des adhérents						
757 100	Quote part de subventions d'investissement renouvelables	0	0	0	0	0	0
758 000	Autres produits divers de gestion courante	0	0	0	0	0	0
758 200	Produits divers remb. FAF	0	0	0	0	0	0
758 500	Contributions diverses (rembl frais télécom, Service social)	0	0	0	0	0	0
75	TOTAL AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE	12 285	0	12 285	0	0	0
762 000	Produits des immobilisations financières (à plus d'un an)						
768 000	Autres charges financières						
768 100	Intérêts des comptes financiers						
76	TOTAL PRODUITS FINANCIERS	0	0	0	0	0	0
771 300	Dons et libéralités reçus	0	0	0	0	0	0
771 800	Produits exception. sur opération de gestion de l'exercice	0	0	0	0	0	0
771 900	Produits exceptionnels s/op. gestion exercices antérieurs	0	0	0	0	0	0
777 000	Quote part des subventions d'investissement						
778 000	Autres produits exceptionnels de l'exercice						
77	TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	0	0	0
781 500	Reprise sur prov. pour risques et charges d'exploitation	0	0	0	0	0	0
781 700	Reprise sur prov. Pour dépréciation actif circulant	0	0	0	0	0	0
789 000	Report des ressources non utilisées des exerc. antérieurs	0	0	0	0	0	0
	TOTAL DES PRODUITS	281 952	13 278	113 053	76 770	39 511	19 340
	BENEVOLAT	12 285		12 285			
	TOTAL DES PRODUITS SANS LE BENEVOLAT	249 667	13 278	100 768	76 770	39 511	19 340

N° de compte	INTITULES	Réalisé 2005	AFFECTATION DES CHARGES			
			2 006	Pilotage	Logistique	Activités
606 110	Electricité	8 107,97	8 270		8 270	0
606 120	Gaz	5 246,00	5 350		5 350	0
606 130	Carburants	1 469,39	1 500		1 500	0
606 300	Fournitures d'entretien	2 240,19	2 294		2 294	0
606 310	Fournitures d'activités	3 059,55	15 715			15 715
606 320	Fournitures petits équipements	467,61	2 500			2 500
606 400	Fournitures administratives	1 490,56	1 520		1 520	0
606 600	Fournitures de sécurité des locaux	590,54	602		602	0
606 800	Alimentation Boissons	2 902,84	3 793		118	3 675
606 850	Frais Médicaux	211,53	380		100	280
60	TOTAL ACHATS	25 786,18	41 924		19 754	22 170
613 000	Locations	1 060,91	690		690	0
615 200	Entretien Réparation Locaux	69,37	0			0
615 300	Entretien réparation matériel informatique	0	0			0
615 500	Entretien Réparation Matériel	3 240,44	0			0
615 600	Maintenance	4 774,49	3 920		3 920	0
616 000	Primes d'assurances	1 584,51	1 500		1 500	0
617 000	Etudes et recherches	0	0			0
618 100	Documentation générale Abonnement	706,39	925	425		500
61	TOTAL CHARGES EXTERNES - SERVICES EXTERIEURS	11 438,11	7 035	425	6 110	500
621 100	Personnel extérieur à l'Association	2 289,30	9 465		280	9 185
622 000	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	1 554,80	1 590		1 590	0
623 600	Affiches/Programmes/Photos	177,63	180	180		
623 800	Divers dons courants	0	0			0
624 000	Transport Collectif/biens	5 150,50	9 901			9 901
624 800	Transports divers	6,50	0			0
625 000	Frais de séjour	574,83	5 850			5 850
625 100	Voyages et déplacements (activités)	5 865,58	136			136
625 600	Missions	305,74	706	706		0
625 700	Réceptions	269,98	15	15		0
626 100	Frais d'affranchissements	619,30	630		630	0
626 300	Frais de téléphone	5 397,87	5 500		5 500	0
628 000	Autres services extérieurs	0	4 598			4 598
628 100	Concours divers, cotisations	4 409,68	4 500	4 500		0
628 200	Entrées diverses	4 493,20	2 721			2 721
628 220	Entrées cinéma Mazarin	543,00	1 510			1 510
628 230	Entrées Piscines	340,80	345			345
628 280	Travaux reproduction	0	0			0
628 500	Frais de Conseil d'Administration et d'Assemblée Générale	210,19	215	215		0
628 600	Frais de formation	310,66	3 000			3 000
62	TOTAL CHARGES EXTERNES AUTRES SERVICES EXT	32 519,56	50 862	5 616	8 000	37 246
631 100	Taxe sur les salaires	5 717,62	6 987	3 330		3 657
633 200	Fonds National d'Aide au Logement	0	0			0
633 300	Participation des employeurs à la formation prof. Continue	3 753,23	4 154	1 502	354	2 298
633 310	Participation employeurs formal. prof. Continue Contrats Aidés	594,07	0			0
633 400	Participation des employeurs à l'effort de construction	0	0			0
635 120	Taxes foncières	0	0			0
635 130	Autres impôts locaux	0	0			0
635 400	Droits d'enregist., timbre (Vignette auto, timbres fiscaux, carte grise)	0	0			0
635 800	Autres Droits (sacem)	0	0			0
637 000	Autres impôts, taxes et versements assimilés	116,00	0			0
63	TOTAL IMPOTS TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	10 180,92	11 141	4 832	354	5 955
641 100	Salaires et appointements bruts	201 561,48	189 164	65 321	15 375	108 468
641 200	Congés payés	8 104,00	0			0
641 300	Primes et gratifications	0	0			0
641 400	Indemnités avantages divers	0	0			0
645 100	Cotisations sécurité sociale (URSSAF MSA)	44 841,76	46 329	17 368	2 998	25 963
645 200	Cotisations aux caisses de prévoyance mutuelle	0	0			0
645 300	Cotisations aux caisses de retraites et prévoyance	15 345,40	14 255	5 480	1 111	7 664
645 400	Cotisations ASSEDIC	8 801,79	8 313	2 871	675	4 767
647 500	Médecine du travail	828,83	847	170	85	592
64	TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	279 483,26	258 908	91 210	20 244	147 454
652 000	Charges supplétives	68 694,00	68 694		68 694	0
652 100	Charges supplétives activités	15 162,00	12 285			12 285
654 000	Pertes sur créances irrécouvrables	0	0			0
658 000	Autres charges de gestion courante	0	0			0
65	TOTAL AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE	83 856,00	80 979	0	68 694	12 285
661 100	Intérêts des emprunts et des dettes	0	0			0
661 600	Intérêts bancaires	0	0			0
667 000	Charges nettes sur cession valeurs mobilières	0	0			0
668 000	Autres charges financières	606,78	90		90	0
66	TOTAL CHARGES FINANCIERES	606,78	90	0	90	0

CENTRE SOCIAL DE :
ESPACE OUEST ANIMATION

CHARGES

ANNÉE : 2000
Prévisionnel

671 000	Charges exceptionnelles		0			0
671 200	Pénalités et amendes fiscales		0			0
671 300	Dons libéralités	60,00	0			
671 400	Créances devenues irrécouvrables dans l'exercice		0			0
671 800	Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion		0			0
675 000	Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés		0			
67	TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES	60,00	0		0	
681 100	Dotations aux amortissement sur immobilisations	332,97	333		333	
681 200	Dotations aux amortissements des charges d'exploitation à répartir		0			
681 500	Dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation		0			0
681 700	Dotations aux provisions pour dépréciation de l'actif circulant		0			0
68	TOTAL DOTATIONS	332,97	333	0	333	0
	TOTAL DES CHARGES	444 263,78	451 272	102 083	123 579	225 610
	BENEVOLAT					12 285
	TOTAL DES CHARGES SANS LE BENEVOLAT		438 987	102 083	123 579	213 325
	TOTAL PILOTAGE + ACTIVITES		315 408			
	% PILOTAGE		0,32			
	REPARTITION LOGISTIQUE			39 997		
	% ACTIVITES		0,58			
	REPARTITION LOGISTIQUE				83 582	
	TOTAL PILOTAGE ET ACTIVITES APRES REPARTITION			142 080		296 907

IAL DE :
ST ANIMATON

REPARTITION DES CHARGES PAR ACTIVITES

N° de compte	INTITULES	TOTAL COLONNE A	ENFANCE 0 à - 6 ANS	ENFJADOS de 6 à 16 ANS	JEUNESSE 17 ANS et +	ANIMATION COLL. FAMILL.	Lien Social
606 110	Electricité	0	0	0	0	0	0
606 120	Gaz	0	0	0	0	0	0
606 130	Carburants	0	0	0	0	0	0
606 300	Fournitures d'entretien	0	0	0	0	0	0
606 310	Fournitures d'activités	15 715	460	2 085	11 570	1 600	0
606 320	Fournitures petits équipements	2 500	0	300	900	1 300	0
606 400	Fournitures administratives	0	0	0	0	0	0
606 600	Fournitures sécurité locaux	0	0	0	0	0	0
606 800	Alimentation Boissons	3 675	529	1 178	1 100	270	600
606 850	Frais Médicaux	280	30	100	150	0	0
60	TOTAL ACHATS	22 170	1 019	3 661	13 720	3 170	600
613 000	Locations	0	0	0	0	0	0
615 200	Entretien Réparation Locaux	0	0	0	0	0	0
615 300	Entretien Réparation matériel informatique	0	0	0	0	0	0
615 500	Entretien Réparation Matériel	0	0	0	0	0	0
615 600	Maintenance	0	0	0	0	0	0
616 000	Primes d'assurances	0	0	0	0	0	0
617 000	Etudes et recherches						
618 100	Documentation générale	500	0	0	500	0	0
61	TOTAL CHARGES EXTERNES - SERVICES EXTERIEURS	500	0	0	500	0	0
621 100	Personnel extérieur à l'Association	9 185	80	3 105	6 000	0	0
622 000	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	0	0	0	0	0	0
623 600	Affiches/Programmes/Photos						
623 800	Divers dons courants						
624 000	Transport Collectif/bleu	9 901	396	2 810	4 395	2 500	0
624 800	Transport divers	0	0	0	0	0	0
625 000	Frais de séjour	5 850	450	0	5 400	0	0
625 100	Voyages et déplacements (activités)	136	0	0	136	0	0
625 600	Missions	0	0	0	0	0	0
625 700	Réceptions	0	0	0	0	0	0
626 100	Frais d'affranchissements						
626 300	Frais de téléphone						
628 000	Autres Services Extérieurs	4 598	0	0	4 598	0	0
628 100	Concours divers, cotisations	0	0	0	0	0	0
628 200	Entrées diverses	2 721	621	100	0	1 500	500
628 220	Entrées cinéma Mazarin	1 510	150	1 360	0	0	0
628 230	Entrées piscines	345	0	345	0	0	0
628 280	Travaux reproduction	0	0	0	0	0	0
628 500	Frais de Conseil d'Administration et d'Assemblée Générale						
628 600	Frais de formation	3 000	0	0	0	0	3 000

DE :
ANIMATON

REPARTITION DES CHARGES PAR ACTIVITES

633 300	Participation des employeurs à la formation prof. Continue	2 298	117	904	469	523	285
633 310	Participation employeurs format. prof. Continue Contrats Aidés	0	0	0	0	0	0
633 400	Participation des employeurs à l'effort de construction	0	0	0	0	0	0
635 120	Taxes foncières						
635 130	Autres Impôts locaux						
635 400	Droits d'enregistrement, timbre (vignette auto, timbres fiscaux, carte grise)	0	0	0	0	0	0
635 800	Autres Droits (sacem)	0	0	0	0	0	0
637 000	Autres impôts, taxes et versements assimilés	0	0	0	0	0	0
63	TOTAL IMPOTS TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	5 955	299	2 148	1 203	1 537	771
641 100	Salaires et appointements bruts	108 468	10 084	42 818	20 404	22 777	12 355
641 200	Congés payés	0	0	0	0	0	0
641 300	Primes et gratifications	0	0	0	0	0	0
641 400	Indemnités avantages divers	0	0	0	0	0	0
645 100	Cotisations sécurité sociale (URSSAF MSA)	25 983	1 332	11 513	6 142	5 816	1 160
645 200	Cotisations aux caisses de prévoyance mutuelles	0	0	0	0	0	0
645 300	Cotisations aux caisses de retraites et prévoyance	7 684	625	3 025	1 474	1 845	895
645 400	Cotisations ASSÉDIC	4 787	446	1 882	896	1 000	543
647 500	Médecine du travail	592	115	226	76	107	58
64	TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	147 454	12 602	59 464	28 892	31 345	15 051
652 000	Charges supplétives	0	0	0	0	0	0
652 100	Charges supplétives activités	12 285	0	12 285	0	0	0
654 000	Pertes sur créances irrécouvrables	0	0	0	0	0	0
658 000	Autres charges de gestion courante	0	0	0	0	0	0
65	TOTAL AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE	12 285	0	12 285	0	0	0
661 100	Intérêts des emprunts et des dettes						
661 600	Intérêts bancaires						
667 000	Charges nettes sur cession valeurs mobilières						
669 000	Autres charges financières						
66	TOTAL CHARGES FINANCIERES	0	0	0	0	0	0
671 100	Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	0
671 200	Pénalités et amendes fiscales	0	0	0	0	0	0
671 300	Dons libéralités						
671 400	Créances devenues irrécouvrables dans l'exercice	0	0	0	0	0	0
671 500	Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion	0	0	0	0	0	0
675 000	Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés						
67	TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	0	0	0
681 100	Dotations aux amortissements sur immobilisations						
681 200	Dotation aux amortissements des charges d'exploitation à répartir						
681 500	Dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation	0	0	0	0	0	0
681 700	Dotations aux provisions pour dépréciation de l'actif circulant	0	0	0	0	0	0
68	TOTAL DOTATIONS	0	0	0	0	0	0
	TOTAL DES CHARGES	225 610	15 617	85 075	64 944	40 052	19 922
	BENEVOLAT	12 285		12 285			
	TOTAL DES CHARGES SANS LE BENEVOLAT	213 325	15 617	72 790	64 944	40 052	19 922
	TOTAL DES CHARGES APRES REPARTITION LOGISTIQUE	296 907					

ANNEXE 12

Axe de travail contrat de projet 2005-2007

- Améliorer les conditions de vie et de réussite sociale de la population du quartier ;
- Permettre l'accès pour tous aux loisirs, à la culture, à l'enrichissement de la mixité, à l'information publique, associative, diverses...
- Être acteur de lien social en soutenant les associations ou adultes et en organisant les actions oeuvrant dans cette dynamique ;
- Engager une dynamique citoyenne à tous les échelons de son fonctionnement depuis son organisation interne (association, personnel...) jusqu'au public dont il a la responsabilité ;
- Le centre social Espace Ouest Animation a un rôle de diagnostic par une évaluation des besoins spécifiques des populations : enfance, jeunesse, famille/adulte, personnes âgées de son secteur d'intervention et être force de proposition d'actions concrètes,
- Stratégie de partenariat avec les infrastructures, les associations du quartier mais aussi avec les différents partenaires institutionnels.
- Avoir une rigueur dans son fonctionnement afin de développer un meilleur service à la population dans un souci du moindre coût et d'une meilleure lisibilité comptable.

Le Centre Social est un lieu de solidarité où s'effectue un travail de proximité, la participation active des habitants est à la fois un objectif et une démarche.

Au-delà d'actions ou d'activités sectorielles en direction d'un public, c'est une démarche de développement social local que poursuit le Centre Social.

ANNEXE 13

DELEGATION DIRECTION

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

Le recrutement :

Il organise les procédures de recrutement

Il réalise une présélection des candidats à l'embauche

Il participe à l'embauche des salariés conjointement avec le CA

Il réalise les contrats de travail dans le cadre de la réglementation du droit du travail et de la convention collective

La formation :

Il propose l'adaptation, l'évolution des postes et des missions du personnel en adéquation avec l'évolution des besoins de l'association

Il prépare le plan de formation avec les salariés et le soumet au CA

Outils réglementaires :

Il contrôle les déclarations réglementaires concernant le personnel

Il est le garant du règlement de fonctionnement du centre social

Il élabore les définitions de fonctions des salariés de l'association et veille à leur application

Il procède à la révision périodique des salariés lors des entretiens annuels individuels

Il assiste le conseil d'administration dans la définition et l'actualisation de l'organigramme du centre social

Procédure disciplinaire :

Il propose les sanctions disciplinaires et est garant de leur bonne mise en œuvre

Il effectue les procédures de licenciements en collaboration avec le conseil d'administration

GESTION FINANCIERE ET ADMINISTRATIVE :

Le directeur est garant de la constitution des bilans et documents comptables obligatoires

Il établit les plans d'investissement, de financement, de trésorerie de l'association nécessaire à la bonne marche de l'établissement, en lien avec le conseil d'administration

Il contrôle les procédures de préparation de la paye du personnel

Il a délégation de signature sur tous les comptes de l'établissement

Il est responsable des conditions d'hygiène et de sécurité de la structure

Assure le suivi et l'entretien des bâtiments

Le conseil d'administration :

La directrice :

ANNEXE 14

CHANSON COLLECTIF JEUNES

" Eh les gars j'sais pas si vous avez vu
Mais dans pas longtemps ils vont démolir l'quartier
En fait, on passe notre vie, à attendre, en bas,
qu'ils débarquent avec leurs bulldozers et qu'ils défoncent tout "

" Ouais mais c'est pas une nouvelle ... on savait tout
Tu veux une nouvelle : y'a vasabile qui s'explique là-haut "
.. (Chant du coq)

Grande Patrice, là où j suis né, là où je serais
Si où toute origine vit en harmonie
même sans "son"
Robinson ne mourra pas de faim ici
Mon quartier est unique
Avec son ambiance magique
Tous ici amis même dans les situations tragiques
Les vieux imposent leur science avec une tactique
Ils s'excitent pour s'approcher du cochonnet
Pendant que nos mères cuisinent les ailes de poulet
avec du safran.
Ma banlieue c'est Koh-lanta en ciment
Si beaucoup de graffiti
Dessous trop de ciment.
Malgré un teint maghrébin et la couleur de nos gens
Y'a la chaleur de nos cœurs
Quand tant de dirigeants veulent repousser, expulser nos habitants
Et ça sans accueillir leur assentiment
Pourtant y'a de la vie et de la joie chez nous militants.
Ois (Qui copiez vous qui on vous laisse détruire chez nous
du fierté nous permet de rester debout

Une larme versée de voir ma cité s'effondrer
Personne n'a essayé d'inverser la situation du quartier
Une larme versée pour mes habitants isolés
d'état et ses dirigeants veulent tout nous imposer
une larme versée pour appeler au secours des habitants traversés
sans issue de secours.
une larme versée et celle-ci de mon pique
Suis-je moi m'exprimer, exposer ma critique
Une larme versée pour des familles expulsées
de côté, laissées, directement blessées
Une larme versée, une larme de rage
car ma cité on saccage
Comment voulez-vous tourner la page
Une larme versée car nos voisins nous ont quittés
Personne ne peut les remplacer
Avec eux y'avait une forte complicité
Une larme versée par un état sans pitié
qui nous a chassés.. la roue tourne sachez.

Ma cité on démolit sous des regards sévères
C'est ma patrie qu'on écroule à tort et à travers
A nos yeux ça reste un diamant, Grande Patène
Un "love" pour nos habitants qu'on torture.

Malgré qu'il dispose d'un cœur très palpitant
Ce projet devait contribuer à la Rénovation
Je m'en rends compte en mon regard
que c'est de la Perturbation
Pour moi la perturbation
Je la prends pour une sanction
Pour me soigner faudrait un antidote
pour combattre ce poison
Ce que je vois ou aperçois j'espère que c'est un Caecémard
Une Blaque, une fause ou un poisson d'avril
Espérant me réveiller, sans autre même au plus tard
Surtout, avant tout, ne me prenez pas pour un débile
Mar Banlieue, à mes yeux, ça reste précieuse
Normal que pour nous, chez nous, ça reste un emblème
Et le démolir c'est supprimer nos propres ailes

Allez interroger, interroger des Français
Demandez leur de se passer de la Tour Eiffel
Ça serait insensé
Imposée comme comparaison
mais sachez sans abuser
Ça nous fait le même effet

Grande Patène c'est plus qu'un souvenir qui me hante
Qu'allons-nous devenir, c'est ce que mon esprit me chante

Je } Qu'espérez-vous qu'on vous laisse détruite chez nous
ça frubé nous permet de rester debout

ANNEXE 15

PETITION

LES HABITANTS DE LA GRANDE PATURE

(locataires et propriétaires)

s'adressent aux décideurs du

RENOUVELLEMENT URBAIN DU QUARTIER

Nous tenons à manifester notre inquiétude au sujet du projet de rénovation urbaine nous concernant.

Nous voulons surtout dire que nous regrettons de n'avoir jamais été consultés collectivement mais seulement informés individuellement en vue de notre déménagement. Plus la communication avance, plus nous avons l'impression d'être exclus du débat.

Nous n'avons jamais demandé les démolitions.

Nous ne sommes pas d'accord sur certaines de ces démolitions, surtout rue Georges Sand et Place du Berry. La plupart des gens veulent rester dans leur logement ou au moins dans le quartier. Où vont ils aller puisque contre toute logique, on démolit avant de construire ?

Nous ne sommes pas d'accord non plus pour la requalification de la rue Maréchal Lyautey en boulevard qui amènerait à détruire des maisons individuelles "rapatriés" et des garages alors que ces constructions assurent déjà une certaine mixité recherchée par le projet de l'ANRU. Où vont aller ces propriétaires et locataires ?

Ce que nous demandons en premier lieu :

Ce sont des moyens humains décuplés dans le domaine éducatif et social.

Le maintien de l'effectif des écoles.

Des animateurs.

Des éducateurs de rue.

Un véritable accompagnement des familles et des enfants, des jeunes en recherche d'emploi.

Une aide accrue aux associations.

Des services mieux assurés.

Une réelle sécurité.

L'urbanisme n'est pour nous que secondaire par rapport à notre vie quotidienne et à nos relations.

Nous n'ignorons pas cependant que le "Dispositif de Réussite Educative" déjà mis en place va dans le bon sens.

Les événements récents, y compris à Nevers, montrent bien que la priorité consiste moins à traiter les lieux qu'à développer des politiques susceptibles de lutter efficacement contre les inégalités et les discriminations et à redonner du pouvoir aux intéressés.

.../...

Ainsi nous ne voulons plus avoir l'impression d'être abandonnés et confinés au rôle de spectateurs. Nous voulons être respectés et consultés sur le devenir de notre lieu de vie, de notre propre avenir et celui de nos enfants.

Alors, nous demandons instamment, cette consultation démocratique (déjà promise par Nièvre- Habitat, il y a plusieurs semaines) et ceci avant le début des travaux.

UN RENOUVELLEMENT : OUI

Mais pas **CONTRE NOUS**, ni **SANS NOUS**

Mais **AVEC NOUS** et **POUR NOUS**.

P.S. Nos remarques rejoignent l'analyse du 10^{ème} rapport sur le Mal logement en France (rapport annuel 2005) de la Fondation Abbé Pierre .

A propos du renouvellement urbain
Les questions posées par ce rapport.

R.U pourquoi ?
Démolir et reloger pour qui ?
Le R.U. quelle efficacité sociale ?

Le Renouvellement Urbain... "Une arme à double tranchant."