



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

**ENGAGER UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL  
TERRITORIAL EN VALORISANT LES PUBLICS ET LEUR  
DIVERSITÉ EN CENTRE SOCIAL**

**Emmanuel WESTPHAL**

**CAFDES**

**2007**

---

# Remerciements

---

Marcheur, ce sont tes traces  
ce chemin, et rien de plus ;  
marcheur, il n'y a pas de chemin,  
le chemin se construit en marchant.  
En marchant se construit le chemin,  
et en regardant en arrière  
on voit la sente que jamais  
on ne foulera à nouveau.  
Marcheur, il n'y a pas de chemin,  
seulement des sillages sur la mer.

Antonio Machado

(traduction de José Parets-Llorca)

A mes proches, pour leur amour et leur patience,  
à ceux qui m'ont encouragé dans cette reprise d'étude,  
à ceux qui m'ont accueilli dans leur maison pendant les temps de formation,  
à l'équipe, mes collaborateurs, avec qui je marche et trace un chemin,  
à mon pied cassé qui m'a laissé juste le temps nécessaire pour terminer ce travail ...

...avant de reprendre la marche.

---

# Sommaire

---

## Sommaire

### Liste des sigles utilisés

Introduction.....	1
<b>1. LE CENTRE SOCIAL FACE A LA DIVERSITE DES PUBLICS ET DE SES MISSIONS.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Points de repère de l'histoire de la Fondation de l'Armée du Salut.....	3
1.1.2 L'Arche de Noé et son rattachement à la Fondation.....	6
<b>1.2 LE CENTRE SOCIAL A L'INTERSECTION DE DIFFERENTES POLITIQUES SOCIALES.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Des politiques de jeunesse aux contours faiblement identifiés.....	7
1.2.2 Les politiques de jeunesse interpellées par la politique de la ville.....	8
1.1.2 Le rôle croissant des communes dans les politiques éducatives.....	9
A) Le Projet éducatif local.....	10
B) Le Contrat éducatif local.....	11
C) Le Contrat enfance jeunesse.....	11
1.2.4 Un plan de cohésion sociale qui vient percuter les politiques de jeunesse ...	12
1.2.5 L'action sociale familiale.....	13
A) Le soutien à la parentalité.....	13
B) Le Point info famille.....	14
C) Le dispositif Vacances famille solidarité.....	15
<b>1.3 L'ARCHE DE NOE, UN CENTRE SOCIAL ?.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Définition progressive des centres sociaux.....	16
1.3.2 Les quatre missions des centres sociaux.....	17
1.3.3 La fonction d'animation globale.....	18
1.3.4 L'action sociale familiale.....	18
1.3.5 "Centre social" de l'Arche de Noé : une appellation usurpée ?.....	19
<b>1.4 PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITE ET L'HETEROGENEITE DES PUBLICS</b>	<b>21</b>
1.4.1 Une politique favorisant l'inscription de publics divers.....	21
1.4.2 L'accueil de publics hétérogènes en séjours de vacances.....	22
<b>1.5 LE PERSONNEL ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>22</b>
<b>1.6 LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESSOURCES.....</b>	<b>25</b>
Synthèse de la première partie.....	28

## **2 LES ENJEUX DU TERRITOIRE**

<b>2.1 DECHIFFRER LE TERRITOIRE : UNE LECTURE COMPLEXE</b> .....	29
2.1.1 Du local au territoire : du pareil au même ? .....	29
2.1.2 "Le territoire nouveau paradigme de l'action sociale" .....	29
2.1.3 La dimension sensible du territoire .....	31
2.1.4 Le territoire comme notion d'action sociale .....	31
<b>2.2 VIVRE ENSEMBLE AVEC NOS DIFFERENCES</b> .....	32
<b>2.3 DES PROBLEMES D'UN TERRITOIRE, A UN TERRITOIRE QUI FAIT PROBLEME</b> 34	
<b>2.4 CE TERRITOIRE QUI TOUJOURS NOUS ECHAPPE</b> .....	36
<b>2.5 LA GUILLOTIERE, UN QUARTIER D'IMMIGRATION</b> .....	37
2.5.1 Un territoire caractérisé par la mixité .....	37
2.5.2 La population du quartier .....	39
2.5.3 Ecoles .....	41
2.5.4 Animation socio-culturelle.....	42
2.5.5 L'Arche de Noé, un acteur de la politique de la ville .....	42
<b>2.6 ETUDE DE POPULATIONS</b> .....	43
2.6.1 Une identité en construction à partir de multiples appartenances .....	43
2.6.2 En quête d'identité .....	43
2.6.3 L'accueil des jeunes en situation de rupture scolaire .....	45
2.6.4 Animation et prévention auprès des adolescents .....	48
2.6.5 La construction de l'identité à l'adolescence.....	49
2.6.6 Le soutien à la parentalité.....	52
Synthèse de la deuxième partie .....	53

## **3 CONDUIRE L'ACTION DU CENTRE SOCIAL DANS UNE DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT SOCIAL** .....

<b>3.1 Le développement social territorial, nouveau paradigme de l'action sociale</b> ..	55
3.1.1 Les trois dimensions du développement social .....	55
3.1.2 Les modalités du développement social .....	56
A) Un modèle centré sur le dispositif intervenant .....	56
B) Une intervention orientée vers le système d'action.....	57
C) Un modèle qui conjugue l'action des professionnels et l'implication des habitants .....	57
3.1.3 En quoi le développement social territorial renouvelle-t-il le travail social ?	58
<b>3.2 Elaborer le projet du centre social</b> .....	61
3.2.1 La décision de la conception du projet .....	61
3.2.2 La préparation de la démarche .....	62
3.2.3 La mobilisation des acteurs .....	63
3.2.4 Le dispositif de mobilisation.....	64
3.2.5 L'élaboration du projet .....	64
3.2.6 Le plan de communication.....	65
3.2.7 La validation.....	65

<b>3.3 Des relations professionnelles sur le territoire</b> .....	66
3.3.1 Les différents types de partenariat .....	66
A) La concertation.....	66
B) La coopération.....	67
C) La négociation.....	67
D) La coordination.....	67
3.3.2 Mettre en œuvre du partenariat sur le territoire .....	67
<b>3.4 Poursuivre les démarches en vue du conventionnement centre social</b> .....	70
3.4.1 Une position commune à trouver entre l'Arche de Noé et la direction générale	
3.4.2 La concertation et la négociation avec les élus.....	71
3.4.3 Diversifier et formaliser le partenariat .....	72
<b>3.5 Diversifier les compétences</b> .....	72
3.5.1 Gérer les ressources humaines en articulant cohésion humaine et cohésion technique.....	72
3.5.2 Introduire davantage de diversité dans l'équipe socio-éducative.....	74
3.5.3 Faire des entretiens annuels d'évaluation un outil de management .....	75
3.5.4 Une politique de formation visant une meilleure qualification des personnels	
<b>3.6 Evaluer pour évoluer</b> .....	77
<b>Conclusion</b> .....	79

---

## Liste des sigles utilisés

---

AEMO	Aide éducative en milieu ouvert
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine
AOFBAS	Association des œuvres françaises de bienfaisance de l'Armée du Salut
ACSE	Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
BAFA	Brevet d'aptitude à la fonction d'animateur
BAPAAT	Brevet d'aptitude professionnelle d'assistant animateur technicien de la jeunesse et des sports
BOEN	Bulletin officiel de l'Education nationale
BPJEPS	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
CAE	Contrat d'accompagnement dans l'emploi
CAFDES	Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale
CAF	Caisse d'allocations familiales
CCAS	Centre communal d'action sociale
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CLSPD	Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance
CNAF	Caisse nationale d'allocations familiales
CEL	Contrat éducatif local
CUCS	Contrat urbain de cohésion sociale
DDASS	Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
DDJS	Direction départementale de la Jeunesse et des sports
DEFA	Diplôme d'Etat relatif aux fonctions d'animateur
DG	Directeur général
DGA	Directeur général adjoint
DGAS	Direction générale de l'action sociale
DIV	Délégation interministérielle à la ville
DPSE	Direction prévention santé écoles
DSQ	Développement social des quartiers
DSU	Développement social urbain
EJ	Emploi jeune
FNARS	Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale
IGAS	Inspection générale des affaires sociales

ITEP	Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique
MECS	Maison d'enfants à caractère social
MJC	Maison des jeunes et de la culture
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
PEL	Projet éducatif local
PIF	Point info famille
PMI	Protection maternelle infantile
PRE	Projet de réussite éducative
PS	Prestation de service
RASED	Réseau d'aide spécialisée aux élèves en difficulté
REAAP	Réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents
REP	Réseau éducatif prioritaire
RMI	Revenu minimum d'insertion
SLEA	Société lyonnaise pour l'enfance et l'adolescence
UNIOPSS	Fédération nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
VVV	Ville Vie Vacances
ZEP	Zone d'éducation prioritaire
ZUS	Zone urbaine sensible

## INTRODUCTION

Accueillir des enfants, des adolescents, des familles au sein d'un centre social est une modalité particulière de l'intervention sociale, qui combine l'animation socio-culturelle et l'action sociale. Elle se situe au croisement de différentes politiques publiques, en direction de la jeunesse, de la lutte contre les exclusions et de l'action sociale en direction des familles.

L'Arche de Noé est un établissement de la Fondation de l'Armée du Salut, implanté dans le centre ville de Lyon, dans un quartier populaire classé zone urbaine sensible et rentrant à ce titre dans le cadre de la politique de la ville. Cependant, le quartier, comme beaucoup de quartiers de centre ville, connaît une arrivée croissante et régulière des classes moyennes qui a tendance à remplacer peu à peu la population bigarrée de ce quartier. Si les différentes populations semblent coexister assez harmonieusement entre elles, que peut-on dire de la mixité affichée pour le décrire ? Quelle place ces familles les plus en difficulté occupent-elles dans le quartier, et quelle politique est mise en œuvre pour les accueillir ? Les considère-t-on comme une population à problème ou comme des personnes riches de ressources qui leur sont propres ?

La question de la diversité des populations se pose dans certaines activités du centre social. Comment répondre simultanément à des besoins différents ? Comment prendre en compte les besoins et les attentes d'enfants et d'adolescents de milieux socio-économiques très différents, dont certains connaissent des problèmes de comportement et d'échec scolaire importants nécessitant un accompagnement spécifique, sans mettre en danger ou voir s'éloigner d'autres jeunes qui ne connaissent pas de telles difficultés ? C'est l'un des enjeux des centres sociaux, qui doivent combiner accompagnement individuel et actions collectives.

Directeur de l'Arche de Noé, j'oriente ma réflexion sur la problématique du développement social au sein d'un territoire, et non pas seulement au sein d'une structure socio-culturelle. Alors que la logique de l'action sociale conduit souvent à proposer une offre de service segmentée et cloisonnée, en quoi une démarche de développement social territorial, qui vise à faire des habitants des acteurs dans un projet global, permet-elle de prendre en compte la diversité de leurs attentes et de leurs besoins ?

Pour traiter cette problématique, je fais un choix de population. J'oriente plus spécifiquement ma réflexion en direction des jeunes issus principalement de l'immigration dans le cadre des actions d'animation et de prévention. En ce qui concerne l'accompagnement individualisé, c'est le public des jeunes en situation de ruptures

scolaires qui sert de base à mon étude. Pour autant, ce ne sont pas les seuls publics qu'atteint le centre social.

En premier lieu, je situe l'ancrage de l'Arche de Noé au sein de la Fondation de l'Armée du Salut et je rappelle les différentes politiques sociales qui concernent la structure. Puis je rappelle ce que sont les missions des centres sociaux.

Ensuite je traite de la question du territoire et de l'incidence de cette approche dans le travail du centre. Après avoir fait l'étude du quartier sous différentes dimensions, je m'intéresse de plus près aux publics du centre social, et au travers de leur questionnement, toute la question de la construction de l'identité.

Enfin, j'aborde le sujet du développement social pour voir comment cette approche permet de dépasser le regard souvent condescendant en direction de "publics défavorisés" pour découvrir les ressources, les potentialités de progrès et de croissance que détiennent ces personnes, et comment faire émerger ce potentiel. La question du développement social n'est pas étrangère à celle du centre social, de ses rapports avec les partenaires opérationnels et institutionnels, et a des conséquences en ce qui concerne la pérennité de son action.

# 1. LE CENTRE SOCIAL FACE A LA DIVERSITE DES PUBLICS ET DE SES MISSIONS

## 1.1 Le contexte institutionnel

L'Arche de Noé est un centre social de la Fondation de l'Armée du Salut, situé à Lyon dans le quartier de la Guillotière. Ses missions sont d'intérêt général : animation socioculturelle, prévention de la délinquance, action pour l'intégration et lutte contre les exclusions, action sociale familiale. Elles sont confiées par l'Etat et les collectivités territoriales au titre de la lutte contre les exclusions, de la politique de la ville, de l'action sociale pour les familles. Le centre offre aux familles, aux enfants et aux jeunes un lieu d'accueil, de rencontre et d'informations ainsi que des activités répondant autant que possible à leurs besoins et favorisant leur participation. Avant de présenter le centre, un survol de quelques-unes des étapes significatives de l'histoire de l'Armée du Salut est indispensable pour situer le centre social dans une mission associative plus globale.

### 1.1.1 Points de repère de l'histoire de la Fondation de l'Armée du Salut

L'Armée du Salut voit le jour dans l'Angleterre victorienne au cours de la seconde partie du 19<sup>ème</sup> siècle. Son fondateur, William Booth (1829-1912), pasteur méthodiste<sup>1</sup>, se trouve en butte avec ses fidèles, mécontents de le voir ouvrir son église de Nottingham à des personnes issues du sous-prolétariat. Ecarté de l'église wesleyenne, privé de paroisse, il devient prédicateur itinérant, s'adressant notamment aux masses populaires. A Londres, il est particulièrement en contact avec les victimes de la révolution industrielle, vivant dans la misère la plus sordide, dans les pires conditions d'hygiène et dans une situation de grande détresse physique et morale : les enfants travaillent dans les mines, la prostitution est tolérée dès l'âge de 12 ans, des populations sont ravagées par l'alcoolisme. La question sociale se pose dès la fin du 18<sup>ème</sup> siècle et tout au long du 19<sup>ème</sup>. La misère devient un phénomène collectif, et non plus un "accident" individuel. Dans différents cercles progressistes, laïcs ou religieux, émerge l'idée qu'en organisant les conditions de vie collective des personnes dans une situation sociale précaire, elle augmenteront leurs chances d'accéder à une promotion individuelle.<sup>2</sup> A la même époque, à Londres, Karl

---

<sup>1</sup> Le méthodisme est un courant protestant issu de la religion anglicane, fondé par John Wesley en 1729.

<sup>2</sup> MONDOLFO P., *Conduire le développement social*, Paris, Dunod, 2005, p.28-29.

Marx rédige *Le Capital*, et le premier centre social voit le jour, dans le quartier ouvrier de Toynbee-Hall.<sup>3</sup>

William Booth se donne comme mission d'annoncer le message évangélique au peuple ouvrier avec lequel les églises ont le plus souvent perdu contact, et d'arracher ces gens à la déchéance et au malheur. Cherchant à répondre à tous les appels de détresse, voici comment il définit la manière dont il convient d'aborder les publics en souffrance :

- Accueillir et écouter, soutenir et sécuriser l'individu en lui offrant un cadre structurant, permettant de faire le point, d'évoluer.
- Agir sur les causes, tout en procurant une réponse immédiate au désarroi des individus, ce qui suppose, le cas échéant, la mise en œuvre d'une aide d'urgence et/ou d'un accompagnement sur un plus long terme.

En 1865, il crée la Mission chrétienne de l'Est de Londres qui prend le nom d'Armée du Salut en 1878. Cette appellation militaire est liée à un contexte historique de lutte des classes, à la volonté de combattre les fléaux sociaux pour que les personnes puissent recouvrir leur dignité. Le changement doit s'accomplir au travers d'une transformation intérieure, mais doit aussi s'opérer au travers de transformations sociales, et économiques. Le mouvement se répand en Grande Bretagne et dans le monde entier.

L'Armée du Salut fait ses débuts à Paris en 1881. Jugée extravagante par ses détracteurs, y compris au sein des églises issues de la Réforme, elle compte aussi de nombreux supporters enthousiastes qui voient en elle le ferment d'un réveil religieux et d'un renouveau au sein de la communauté chrétienne. Son action sociale connaît véritablement son essor dans l'entre deux guerres, grâce à l'action de dirigeants qui sauront allier évangélisation et action sociale de terrain. De grandes institutions sociales voient le jour. En 1928, l'Armée du Salut intervient en Guyane pour enquêter, témoigner de ce que sont les conditions de vie des bagnards et tenter d'humaniser leurs conditions de vie. Cette action aboutira à la fermeture du bagne en 1953.

En 1931, l'Armée du Salut crée l'Association des œuvres françaises de bienfaisance (AOFBAS) reconnue d'utilité publique, habilitée à recevoir dons et legs, destinés au développement de l'action sociale de l'Armée du Salut. Conjointement, le mouvement poursuit sa mission d'évangélisation. A la Libération, après avoir été dissoute pendant

---

<sup>3</sup> Le premier *settlement*, ou "maison de voisinage" est créé en 1884 par un pasteur et sa femme, ce qui relie l'origine des centres sociaux au christianisme social. Avec l'aide d'étudiants (les résidents, nom pris par les travailleurs sociaux de cette époque), ce centre proposait à la population des activités d'animation culturelle, d'éducation et de formation. A partir de 1886, le mouvement des *settlements* se développe aux Etats-Unis. Tandis que les *settlements* anglais s'adossent à des œuvres sociales organisées, les *settlements* américains se sont souvent fait les pionniers de ces œuvres et c'est autour d'eux que prennent naissance les organismes d'hygiène sociale et d'éducation populaire. cf. BERNOUX J.-F., *Guide des centres sociaux*, Paris, Dunod, 2005, p. 8-9.

L'Occupation en raison de son origine britannique, et donc contrainte de se réfugier dans la clandestinité, l'Armée du Salut doit trouver un nouvel élan. Elle se relance avec une action auprès de la jeunesse : création de maisons d'enfants, de centres de formation et d'action éducative, d'instituts de rééducation<sup>4</sup>. Dans les années 60, elle crée des clubs de prévention et des centres relevant de l'éducation spécialisée : le mouvement passe progressivement d'une logique d'assistance à une logique d'action sociale, favorisant le professionnalisme et l'embauche de salariés laïcs de plus en plus nombreux. Les postes d'évangélisation organisent aussi des activités sociales de proximité, notamment l'organisation de clubs d'enfants. Certains d'entre eux prennent une nouvelle forme avec la création de centre aérés. Avec les financements publics apparaissent des exigences externes : demandes d'agrément, exigences de personnels qualifiés, contrôles de toutes sortes. Parallèlement, l'Armée du Salut développe des partenariats avec les pouvoirs publics et les acteurs du champ social. Elle devient membre fondateur d'organismes tels que l'UNIOPSS<sup>5</sup>, la FNARS<sup>6</sup>.

En 1988, un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) met en évidence le manque de distinction entre l'action d'évangélisation et les actions à caractère social, et impose de clarifier les fonctionnements et les financements propres à l'action sociale et ceux dédiés à l'action culturelle. Lors d'une deuxième inspection, l'IGAS constate une amélioration notable du fonctionnement mais exige une séparation plus formalisée entre les deux branches du mouvement. L'Armée du Salut en France scinde alors ses activités en deux entités juridiques distinctes :

- La Congrégation de l'Armée du Salut reconnue par le Ministère de l'Intérieur le 7 janvier 1994, membre de la Fédération protestante de France, chargée du développement spirituel et de la mission d'évangélisation. Elle poursuit également une action sociale de solidarité et de proximité.
- La Fondation de l'Armée du Salut, reconnue d'utilité publique par décret du 11 avril 2000, qui remplace l'ancienne AOFBAS, gère l'ensemble des établissements sociaux et médico-sociaux. Son conseil d'administration est composé d'un collège fondateur, composé de trois membres de la Congrégation et dont le Président est aussi le Supérieur de la Congrégation, un collège de membres de droit composé d'un représentant du Ministère de l'Intérieur et d'un représentant du Ministère de l'Emploi et

---

<sup>4</sup> Etablissements aujourd'hui agréés en tant que maisons d'enfants à caractère social (MECS), instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (ITEP), centres de formation ...

<sup>5</sup> UNIOPSS : Fédération nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux

<sup>6</sup> FNARS : Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale

de la Solidarité, un collège de membres qualifiés, composé de trois membres cooptés par le conseil d'administration.

Quoique distinctes, Congrégation et Fondation sont articulées l'une à l'autre, la seconde étant dans un rapport de filiation par rapport à la première. On peut cependant s'interroger sur ce qu'il en sera à l'avenir, la Fondation étant en développement constant alors que la Congrégation connaît des difficultés de renouvellement de ses effectifs. Notons aussi qu'une fondation n'est liée ni à une base associative, ni à un fonctionnement avec assemblées générales. Cette forme juridique n'est pas la mieux adaptée pour un centre social.

La Fondation est l'entité juridique unique à laquelle sont adossés les 50 établissements oeuvrant dans les différents champs de l'action sociale et de l'animation socioculturelle. Elle emploie 1850 salariés. Les directeurs n'ont pas de relation directe avec le conseil d'administration, mais uniquement avec la direction générale et les différents services du Siège. Au cours des quinze années passées, le Siège s'est fortement développé, permettant un bon suivi des établissements, notamment pour toute la partie financière et budgétaire. L'organisation est très centralisée. Jusqu'à présent, les établissements étaient répartis en cinq zones, chacune étant suivie par un directeur général adjoint (DGA). Ce mode d'organisation est en cours de changement. Les DGA sont remplacés à partir de septembre 2007 par des directeurs de programmes en fonction des secteurs d'activité. Les directeurs d'établissements disposent de délégations étendues.

### **1.1.2 L'Arche de Noé et son rattachement à la Fondation**

Après cet aperçu historique, venons en à l'évolution de l'Arche de Noé au cours des quinze dernières années : comment ce qui était à l'origine un centre de loisirs en est venu à se saisir des missions d'un centre social ? Etant le directeur de la structure depuis douze ans, j'ai initié cette évolution et mis en œuvre une stratégie pour le développement de l'activité, sa diversification, et pour la reconnaissance du centre.

Les activités en direction de la jeunesse menées par l'Armée du Salut dans le quartier de la Guillotière l'ont été pendant des années sous l'égide de la Congrégation. Elles consistaient essentiellement en un centre de loisirs agréé par la Direction départementale de la jeunesse et des sports (DDJS) et une action d'accompagnement à la scolarité. A l'origine, ces activités étaient dirigées par la personne responsable des activités de la Congrégation. Au moment de ma prise de fonction en 1995, le nécessaire était fait pour transférer l'activité culturelle dans de nouveaux locaux et pour affecter entièrement les locaux existants à l'action en direction de la jeunesse. En 2000, le centre fut détaché de la Congrégation pour être rattaché à la Fondation, au même titre que les établissements

sociaux et médico-sociaux, ce qui permet de lever certaines réserves sur le respect de la laïcité dans le cadre des activités et de faciliter le développement lorsqu'il s'agissait d'inscrire l'activité du centre dans certains dispositifs et de bénéficier de financements publics. Par ailleurs, le travail mené par la Fondation (projet associatif, démarche qualité, procédure de certification de son fonctionnement interne, contrôles internes, développement d'une politique ressources humaines) ainsi que la reconnaissance d'utilité publique ont été autant de gages de fiabilité et de professionnalisme auxquels partenaires et financeurs furent sensibles. Pour autant, l'origine confessionnelle de la Fondation est interrogée. La question de la laïcité est un point sensible, notamment dans les activités en direction de la jeunesse<sup>7</sup>. C'est souvent un passage obligé dans les échanges que j'ai en tant que directeur avec les partenaires institutionnels. Je dois donc être transparent sur ce que nous faisons, montrer comment la Fondation inscrit son action dans le respect de la laïcité sans nier son enracinement.

Nous poursuivrons plus loin l'analyse du centre et de son offre de service, mais il importe à présent que nous rappelions ce que sont les missions des centres sociaux pour voir en quoi les missions de l'Arche de Noé y correspondent.

## **1.2 Le centre social à l'intersection de différentes politiques sociales**

Nous avons vu précédemment que les centres sociaux n'étaient régis par aucun texte législatif spécifique. Cela étant, suivant le projet qui est le leur et l'offre de service qu'ils proposent, ils sont soumis à la réglementation en vigueur. Ils sont le plus souvent concernés par les politiques en direction de la jeunesse et dans l'action sociale familiale. Ils sont aussi interpellés par la politique de la ville et la lutte contre les exclusions, comme par exemple le plan de cohésion sociale.

### **1.2.1 Des politiques de jeunesse aux contours faiblement identifiés**

La vague de fièvre qui a secoué les villes en novembre 2005 a mis une nouvelle fois les projecteurs sur la situation de toute une partie de la jeunesse. Sans perspective d'avenir, avec un taux de chômage particulièrement élevé et des parcours de formation qui ne semblent plus être en adéquation avec la demande des employeurs, la jeunesse fait

---

<sup>7</sup> Ainsi, par exemple, la Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) dans sa circulaire 2002-137 indique que "les aides financières des CAF peuvent bénéficier aux associations, sous réserve que celles-ci n'aient pas vocation exclusive de diffusion philosophique, politique, syndicale ou confessionnelle, qu'elles s'adressent sans discrimination à tous les publics, et qu'elles proposent des activités ouvertes à tous s'appuyant sur un projet socio-éducatif de qualité". Les activités financées par les caisses d'allocations familiales (CAF) doivent observer "une stricte neutralité philosophique, politique, syndicale ou religieuse".

souvent fait figure de "problème public"<sup>8</sup> nécessitant un contrôle social. Les communes se sentent directement concernées : le public jeune est passé du cinquième au premier rang des préoccupations des élus locaux et s'impose comme le public prioritaire des politiques municipales.<sup>9</sup>

Les politiques en direction des jeunes sont disparates et s'organisent principalement autour de trois pôles : les impératifs de citoyenneté, les obligations de protection, le maintien de la paix sociale. Historiquement, l'éducation populaire et l'éducation spécialisée sont nées de façon concomitante. Sans être superposables, les deux secteurs ont connu des phases d'implantation et d'institutionnalisation parallèles, montrant bien la coexistence des nécessités. La difficulté est que la politique en direction de la jeunesse ne représente pas un secteur clairement balisé, faisant l'objet d'un traitement spécifique : pas de grande loi, mais seulement des textes réglementaires qui s'ajoutent ou s'amendent les uns les autres. Les questions de jeunesse sont souvent prises en compte dans un cadre interministériel, au travers de dispositifs comme ceux de la lutte contre la délinquance, la lutte contre les exclusions ou l'insertion professionnelle. Les collectivités territoriales y participent également à différents titres. Il en résulte un problème de délimitation. Si le champ d'intervention s'est ouvert et élargi, il y a aussi davantage de flou dans les bornes des acteurs susceptibles d'être interpellés. Pour Patricia Loncle, "les politiques de jeunesse, bien que peu structurées et en partie non affichées comme telles, possèdent cette particularité d'être chevillées à l'évolution sociale et aux projets globaux formulés par l'Etat. Elles constituent un espace d'intervention transversal et périphérique, marqué par une certaine faiblesse organisationnelle".<sup>10</sup> Les intervenants et les financeurs sont multiples, ce qui contribue à les rendre peu lisibles. Ceci s'explique "par la dimension symbolique des politiques de jeunesse qui fait qu'elles ne disposent pas d'un fondement autonome [...] ; par la nature transversale des politiques de jeunesse qui, par leur mission générale d'intégration des jeunes à la société, concernent potentiellement tout ou partie des actions de l'Etat".<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Pour Erik Neveu on entend par "problème public" (*social problem*) la transformation d'un fait social quelconque en enjeu de débat public et/ou d'intervention étatique. Tout fait social peut potentiellement devenir un "problème social" s'il est constitué par l'action volontariste de divers opérateurs (presse, mouvements, partis, intellectuels ...) comme une situation devant être mise en débat et recevoir des réponses en terme d'action publique (budget, réglementation, répression). Le fait se transforme alors en problème au terme d'un processus condensé par la trilogie de Flistiner, Abel et Sarat : "*naming, claiming, blaming*".

<sup>9</sup> Enquête de l'ODAS faisant état de l'évolution entre 1985 et 1998.

<sup>10</sup> LONCLE P., *L'action publique malgré les jeunes. Les politiques de jeunesse en France de 1870 à 2000*, Paris, L'Harmattan, 2003, p. 13.

<sup>11</sup> *Id.*, p. 26-27.

## 1.2.2 Les politiques de jeunesse interpellées par la politique de la ville

Au début des années 1980, les lois sur la décentralisation organisent en "blocs de compétence" les responsabilités des différentes collectivités territoriales. Elles dessinent les contours d'une nouvelle politique contractuelle qui caractérise la politique de la ville. Suite à l'embrasement des banlieues en juillet 1981, l'Etat modifie son intervention et tend à impulser un nouvelle manière d'intervenir, cherchant à stimuler une démarche contractuelle, une action globale de proximité et l'implication des habitants. Alors que la crise de l'Etat-providence apparaît émerge l'idée d'un "Etat animateur" et non arbitre<sup>12</sup>. Au moment où la décentralisation commence à se mettre en place, il s'agit de transformer le fonctionnement de l'action publique et de répondre à l'urgence apparue dans les quartiers d'habitat social<sup>13</sup>. L'Etat développe son action en direction de publics et de territoires ciblés<sup>14</sup> dans le cadre de la politique de la ville. Le terme de "discriminations positives" apparaît pour tenter d'apporter une réponse aux disparités considérables entre territoires et à la marginalisation de populations souffrant d'un handicap social, notamment les jeunes. La politique de la ville confère à la notion de territoire une importance primordiale. Son approche est transversale et thématique : lien social, santé, logement, éducation, animation socioculturelle, sécurité ... L'Etat conserve ses missions réglementaires et de contrôle.<sup>15</sup> Il intervient dans un souci de maintien de l'ordre public et contribue ponctuellement au financement des politiques de jeunesse au travers de la politique de la ville (dispositif Ville, Vie, Vacances) et dans le cadre du Plan de cohésion sociale (dispositif de réussite éducative).

Les opérations Ville, vie, vacances (VVV) s'adressent aux jeunes résidant dans les quartiers en contrat urbain de cohésion sociale (CUCS)<sup>16</sup> pendant les vacances scolaires. C'est aussi un dispositif intégré de prévention de la délinquance ciblant les jeunes en voie

---

<sup>12</sup> Cf. DONZELOT J. et ESTEBE P., *L'Etat animateur, essai sur la politique de la ville*, Paris, 1994.

<sup>13</sup> BEHAR D., "En finir avec la politique de la ville?", *Esprit*, novembre 1999.

<sup>14</sup> Il serait trop long de résumer ici l'histoire de la politique de la ville. Nous mentionnons simplement ici pour mémoire quelques unes de ses étapes : le rapport Schwartz sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes"(1981), qui est à l'origine de la création des ZEP et des missions locales pour l'emploi (1982), le dispositif Développement social des quartiers, la mise en place des Opérations prévention été, le rapport Bonnemaïson sur la délinquance, la prévention et la répression(1982), et le rapport Dubedout "Ensemble, refaire la ville"(1983) qui trace les grandes perspectives de la politique de la ville.

<sup>15</sup> L'Etat, en application du décret n°2002-883 du 3 mai 2002, charge les inspecteurs des DDJS<sup>15</sup> d'analyser les visées éducatives de l'accueil loisirs ou du séjour de vacances, telles qu'elles sont déclinées dans le projet éducatif, de vérifier que les moyens mis en œuvre répondent aux exigences de la réglementation, de repérer les démarches et actions mises en œuvre et d'interroger leur adaptation aux besoins des publics. La conduite de leur mission est fondée sur la volonté ministérielle d'accompagnement et d'aide aux organisateurs d'accueil de mineurs, tout en leur donnant le pouvoir de décider une fermeture en cas de mise en danger d'enfants.

<sup>16</sup> Les sigles DSU (Développement social urbain) et CUCS, sans parler des anciens DSQ (Développement social des quartiers) font référence à différentes formes successives de la politique de la ville. Force est de constater que les appellations continuent de coexister.

de marginalisation. Les opérations VVV contribuent aux politiques d'insertion sociale et de lutte contre les exclusions. Leur financement est alimenté par une dotation de l'Etat, de la Ville et de la CAF. Six séjours organisés par le centre social font l'objet d'un financement cette année dans ce cadre.

### **1.2.3 Le rôle croissant des communes dans les politiques éducatives**

La décentralisation a conféré un rôle plus important aux collectivités territoriales. Parmi celles-ci, les communes jouent un rôle croissant dans les politiques en direction de la jeunesse. Elles étaient historiquement organisatrices d'accueil collectifs de mineurs, fondées sur les services attendus par les habitants et électeurs. Mais leur intervention dépasse souvent le cadre strict des obligations légales. Ainsi, l'organisation et le financement des temps péri-scolaires et extra-scolaires prolongent ces missions d'accueil. Cette politique volontariste est particulièrement développée à Lyon ; la Ville a fait appel au secteur associatif pour participer à la mise en œuvre de ces compétences. L'intervention de la commune s'est encore développée, répondant aux nombreux dispositifs successifs d'aménagement des temps de l'enfant, à la circulaire de 1998 incitant à la mise en place des Contrats éducatifs locaux et, depuis 2005, du Dispositif de réussite éducative. Cette montée en puissance lui a permis de gagner une véritable légitimité<sup>17</sup>.

L'Arche de Noé a bénéficié de cette nouvelle distribution des rôles dans le développement de ses actions. Mais la commune devient aussi un interlocuteur incontournable. Dans le champ du socio-éducatif et des politiques en direction de la jeunesse, elle exerce un rôle de premier plan et pilote, comme nous allons le voir, bon nombre de dispositifs.

#### **A) Le Projet éducatif local**

Le Projet éducatif local (PEL)<sup>18</sup> est un cadre qui articule les interventions des différents acteurs éducatifs en veillant à la cohérence des objectifs et des dispositifs mis en œuvre dans l'aménagement du temps libre des enfants et des adolescents scolarisés, de l'école maternelle au collège. Il vise en particulier à la cohérence de l'action publique sur l'ensemble du parcours éducatif du jeune et concourt à la mise en œuvre d'une continuité éducative sur le territoire. Il introduit une réflexion sur l'équilibre entre temps scolaire, périscolaire et extrascolaire. Sur la base d'un diagnostic préalable et concerté, il coordonne l'organisation d'activités péri-scolaires et extrascolaires menées par les collectivités et les associations d'un territoire donné, en faveur de publics ciblés. Cette mobilisation s'appuie en les respectant sur les compétences et les responsabilités de

---

<sup>17</sup> Cf. PAILLARD C., "La place des villes dans le système éducatif : mise en perspective", in *Les cahiers du DSU*, n° 46, printemps-été 2007.

chaque partenaire impliqué dans la démarche commune. Les dispositifs rassemblés et coordonnés dans le PEL sont étroitement liés au Contrat de ville puisqu'ils en constituent *ipso facto* le volet éducatif. Le PEL n'est pas pour autant réservé aux seules ZUS mais, dans ces quartiers, est décliné en prenant en compte le schéma de développement territorial et fait l'objet de dotations complémentaires. La Ville de Lyon a lancé ce dispositif en 2001, s'attachant à l'aspect qualitatif des actions menées. La programmation se fait au travers d'appels à projets auxquels participe l'Arche de Noé et qui constituent une part significative du financement de ses actions sur le temps extra-scolaires : centre de loisirs, activités d'animation et de prévention auprès d'adolescents, séjours de vacances pour enfants et adolescents.

### **B) Le Contrat éducatif local**

Le Contrat éducatif local (CEL) concerne les temps péri-scolaires. Il est fondé sur deux postulats : l'éducation des jeunes est une mission partagée par l'Etat (Education nationale, Culture, Jeunesse et Sports, ACSé<sup>19</sup>), les collectivités territoriales, les associations et les familles ; la manière dont un enfant met à profit son temps en dehors des heures scolaires est importante pour sa réussite scolaire, pour l'épanouissement de sa personnalité et pour son apprentissage de la vie sociale. Un jeune tire d'autant mieux parti de son temps scolaire et de son temps libre que l'un et l'autre sont équilibrés et que, pendant son temps libre, lui sont proposées des activités variées, proches de son domicile et pas trop coûteuses, lui permettant de consolider ses connaissances. L'enjeu est d'assurer l'égalité d'accès aux savoirs, à la culture et au sport. Le CEL est un dispositif qui a pour objectif de favoriser la mobilisation de tous les partenaires qui sont en charge de l'éducation des jeunes. Les interventions d'associations dans les écoles sont encouragées et favorisent le développement du partenariat. Ces actions se réfèrent à la Charte nationale d'accompagnement à la scolarité.<sup>20</sup> Différentes actions de l'Arche de Noé sont financées dans le cadre de ce dispositif ( cofinancement Ville, Etat, CAF, ACSé) : accompagnement à la scolarité auprès d'enfants du primaire et du collège, avec le concours de bénévoles, cinq ateliers langage dans les écoles maternelles, un atelier d'expression corporelle au sein du collège, des sorties culturelles, des ateliers ludiques.

### **C) Le Contrat enfance jeunesse**

Le Contrat enfance jeunesse a été mis en place par la CAF, financé en partie par la ville et par la CAF. Il concerne les activités en direction de la jeunesse de 0 à 17 ans. Il

---

<sup>18</sup> Le PEL s'appuie sur la Charte internationale des villes éducatrices et sur la Déclaration universelle des droits de l'enfant. Il intègre le Contrat éducatif local, le Contrat enfance jeunesse.

<sup>19</sup> ACSé : Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances

<sup>20</sup> Voir annexes : Charte nationale d'accompagnement à la scolarité

fusionne et remplace les anciens Contrat enfance et Contrat temps libre. C'est dans le cadre de ce dernier qu'a été financé le poste à plein temps d'un animateur de prévention, responsable du secteur jeunes. Ce développement a fait suite à une enquête sociologique sur les besoins et la demande des jeunes du quartier de la Guillotière. La création de ce poste a permis de développer un contact au quotidien avec les jeunes, des permanences d'accueil, une aide pour différentes démarches, l'organisation avec la participation des jeunes de soirées et animations diverses, de sorties à la journée ... Une troupe de théâtre a vu le jour dans le cadre de laquelle les jeunes écrivent leurs textes et les produisent en public dans des festivals amateurs, deux équipes de futsal ont été créées.

#### **1.2.4 Un plan de cohésion sociale qui vient percuter les politiques de jeunesse**

On désigne par Programme "réussite éducative" (PRE) les programmes 15 et 16 du plan de cohésion sociale<sup>21</sup>. Au titre de l'égalité des chances, qui constitue le troisième volet de la loi, ce programme vise à compenser les inégalités qui défavorisent les enfants et adolescents qui ne bénéficient pas d'un environnement social, familial et culturel favorable à leur réussite. Partant du postulat qu'on ne peut traiter les problèmes d'échec en s'en tenant aux seuls problèmes scolaires, qu'il faut donc prendre en compte la globalité de leur environnement, le Programme réussite éducative propose des mesures et un accompagnement individualisé dans les domaines de l'enseignement, de la santé, du social, de la culture et des sports spécifiquement dédiés aux enfants et aux adolescents de 2 à 16 ans les plus fragilisés et à leur famille. Ce dispositif marque un changement des principes et des modes d'intervention existants : il s'adresse à des enfants ou des adolescents, et pas seulement à des élèves ; il resitue les difficultés individuelles dans le contexte familial et environnemental, notamment en matière sociale, sanitaire, culturelle et éducative ; il propose une réponse individualisée.

Les parcours de réussite éducative, pensés pour s'inscrire dans la durée, sont élaborés en coordonnant un collectif de professionnels sociaux, sanitaires et éducatifs. Ils mettent en œuvre, avec les parents, essentiellement hors temps scolaire, un accompagnement et un soutien des enfants et adolescents, voire une prise en charge à caractère social, sanitaire, éducatif et culturel, collectif ou individuel. Ils assurent une évaluation et une adaptation du dispositif suivant la situation individuelle de chaque enfant ou de chaque adolescent concerné et de sa famille. Ils apportent un soutien direct aux parents afin de leur permettre d'améliorer les conditions de vie de leurs enfants et de les aider dans leur

---

<sup>21</sup> Programmes 15 : "Accompagner les enfants en fragilité" et 16 : "Accompagner les collégiens en difficulté et rénover l'éducation prioritaire". Cf. loi n° 2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005. Ce programme d'une durée de cinq ans (2005-2009) est financé par l'Etat.

fonction parentale. Ils mènent, si nécessaire, une action spécifique en direction des mineurs isolés.

Demeure une question centrale, qui est celle de la place donnée à l'enfant et aux parents: comment l'enfant et les parents sont-ils positionnés tout au long du parcours ? Sur quoi sont-ils sollicités et pour quelles raisons ? Comment les compétences parentales sont-elles prises en compte ? Comment sont-elles recherchées, valorisées ?<sup>22</sup> Ces questions sont directement liées à l'idée même de développement social. Avec le Programme réussite éducative, des moyens nouveaux sont mis à la disposition des partenaires locaux. Ce programme concerne prioritairement les zones urbaines sensibles, les zones et réseaux d'éducation prioritaire. Il mobilise dans le cadre du soutien individualisé des équipes pluridisciplinaires.<sup>23</sup>

Quatre sites ont été retenus à Lyon, parmi lesquels le quartier de la Guillotière. Ce dispositif permet à l'Arche de Noé d'intervenir au sein de trois écoles maternelles pour y animer cinq ateliers langage avec des enfants présentant des difficultés de langage et d'organiser avec les enseignants des départs en classes découvertes, les animateurs du centre participant à l'animation du séjour. Cette dernière expérience menée pour la première fois en 2007 était sans précédent. Elle a été suivie avec beaucoup d'intérêt par la Ville. Elle montre de quelle manière l'Education nationale et les associations peuvent travailler ensemble pour le bien des enfants. Le partenariat donne l'occasion aux établissements de s'ouvrir sur l'extérieur. Cette collaboration a été possible grâce à des partenariats antérieurs solides menés avec ce groupe scolaire dans le cadre de l'accompagnement à la scolarité.

### **1.2.5 L'action sociale familiale**

#### **A) Le soutien à la parentalité**

La notion de parentalité apparaît dans le discours social dans les années 1990 et a pris depuis de plus en plus d'importance. Elle apparaît dans le discours médico-psycho-social et recouvre plusieurs sens. Elle désigne tout d'abord le processus personnel de maturation psychique et affectif qui se développe chez le futur parent autour du désir

---

<sup>22</sup> Cf. CHEVALIER C. et GUILLEMET M., "Espaces d'échanges et de réflexion collective : quelles analyses ?", *Les cahiers du DSU*, n° 46, 2007, p. 30-31.

<sup>23</sup> Les équipes pluridisciplinaires réunissent des enseignants, les coordonnateurs ZEP-REP et PEL, les éducateurs, des animateurs, les travailleurs sociaux, le service de promotion de la santé de l'Education nationale, les réseaux d'aide spécialisée aux élèves en difficulté, les conseillers d'orientation. Au cœur de cette collaboration, l'enseignant ou le conseiller principal d'éducation repère l'enfant ou l'adolescent en situation de fragilité et le signale au directeur qui peut, après autorisation des parents, décider d'orienter l'enfant ou l'adolescent vers un dispositif de réussite éducative. Ce repérage peut aussi se faire par l'assistante sociale ou l'infirmière scolaire, les

d'enfant, du passage de l'enfance à l'âge adulte. Elle désigne également la fonction de parent et recouvre alors des responsabilités juridiques, morales et éducatives et s'intéresse à la manière dont les parents vont accompagner l'enfant dès sa naissance et au-delà de l'adolescence, dans les différents processus d'apprentissage, d'individualisation, de socialisation. Le succès de ce terme atteste qu'il vient répondre à une situation sociale nouvelle qui est la désinstitutionnalisation du mariage, qui a pour conséquence de dissocier les trois dimensions du fait parental : la dimension biologique qui identifie ses représentants comme les géniteurs, la dimension socio-juridique qui inscrit un enfant dans une lignée et un certain ordre généalogique, la dimension relationnelle.<sup>24</sup>

Le décret n° 98-646 du 28 juillet 1998 porte la création de la délégation interministérielle à la famille. A la suite de la conférence de la famille de 1998, une circulaire fixe les objectifs sur le développement et le financement de Réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents (REAAP) dont l'objectif est de soutenir les parents dans leur rôle éducatif. Leur objectif est de s'adresser à toutes les familles, sans cantonner l'action sur des "familles à problèmes". Il s'agit de prendre appui sur des initiatives existantes, tout en développant de nouvelles opérations et de mettre en réseau les différents intervenants. Les projets retenus doivent avoir pour objet la valorisation des rôles et des compétences des parents, renforcer leur responsabilité et leur autorité, la transmission de l'histoire familiale, l'élaboration de repères, la protection et le développement de l'enfant. Ils doivent être accueillants à la diversité des familles et encourager ou faciliter la mixité sociale. A travers le dialogue et l'échange, l'entraide et la solidarité entre parents, les REAAP permettent la mise en réseau d'actions visant à conforter les compétences des parents et la mise en valeur de leurs capacités.<sup>25</sup> Depuis plusieurs circulaires sont venues compléter ce texte et fixer de nouvelles priorités tout en maintenant les objectifs initiaux. Il s'agit d'inciter à une plus forte implication des parents, à la construction d'un partenariat plus intensif entre les familles et l'école et à une meilleure articulation avec les dispositifs existants.

## **B) Le Point info famille**

Le Point information famille (PIF) de l'Arche de Noé a été labellisé par la DDASS en 2005. L'objectif est de favoriser l'accès de toutes les familles à l'information et de simplifier leurs démarches quotidiennes en leur proposant une source d'information susceptible de les

---

services communaux, les services déconcentrés de l'Etat, les services de l'action sociale du Conseil général.

<sup>24</sup> Définition proposée d'après le *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, (sous la direction de BARREYRE J.-Y. et BOUQUET B.), Paris, Bayard, 2006, p. 405-406.

<sup>25</sup> Circulaire DIF/DGAS/DIV/DPM n° 1999/153 du 9 mars 1999.

orienter rapidement et efficacement vers les structures adéquates.<sup>26</sup> Le PIF propose un accueil et une information actualisée et généraliste sur les services auxquels les familles peuvent avoir accès. Il les oriente vers les dispositifs d'aide aux familles et à la parentalité les plus adaptés à leurs besoins. Il recueille les attentes et besoins des familles, en particulier ceux non couverts. Les permanences d'accueil au sein du centre social ont souffert jusqu'à présent de l'absence d'un local dédié qui permette des entretiens assurant discrétion et confidentialité.

### **C) Le dispositif Vacances Famille Solidarité**

L'Arche de Noé organise fréquemment des sorties, des week-ends et des séjours de vacances pour les familles à bas revenus qui ont de la difficulté à partir. Le dispositif Vacances famille solidarité (VFS), financé par la CAF et le Conseil général, est un outil d'animation qui favorise le lien social, la convivialité et soutient la fonction parentale. L'accompagnement social des familles se fait au travers d'actions visant l'acquisition d'autonomie, le renforcement des capacités et des liens familiaux, la valorisation des potentialités des participants. Les séjours permettent de mieux connaître les familles, de les rendre collectivement acteurs, de développer solidarité et entraide.

D'autre part, un système d'épargne bonifiée les incite à construire leur propre projet de départ, une aide financière venant compléter leur participation. Cela permet d'inciter des familles à construire elles-mêmes leur projet, notamment celles qui ont déjà fait plusieurs séjours collectifs avec le centre social. La conseillère en économie sociale et familiale est là pour les aider dans cette préparation au départ.

Le dispositif VFS est pour le centre un outil précieux dans l'accompagnement des familles. La CAF l'anime au travers de rencontres pour les travailleurs sociaux qui organisent des sorties et des séjours et d'un forum auquel les familles participent en présentant les projets qu'elles ont pu réaliser, ce qui est très valorisant. Cela permet aussi de constituer un réseau, d'organiser des rencontres ou des sorties avec d'autres centres.

## **1.3 L'Arche de Noé, un centre social?**

### **1.3.1 Définition progressive des centres sociaux**

La définition du centre social s'est construite progressivement avec les évolutions de la société. Ses principes fondamentaux apparaissent toutefois dès 1952, le présentant comme étant "une organisation qui, avec la collaboration des usagers, s'efforce de résoudre les problèmes propres à la population d'un quartier ou d'un secteur

---

<sup>26</sup> Cf. circulaire DGAS 2004-368 du 30 juillet 2004 relative aux Points info famille

géographique, en mettant à la libre disposition dans un local approprié un ensemble de services et de réalisations collectives de caractère éducatif, social et sanitaire, animé par une assistante sociale responsable de la démarche du centre, qui doit y assurer des permanences régulières et, si possible, y résider".<sup>27</sup> On y retrouve plusieurs éléments toujours présents aujourd'hui : territoire, participation des habitants, service à caractère éducatif, social ou sanitaire, encadrement par un personnel qualifié.

En 1975, une circulaire ministérielle définit la mise en place et le fonctionnement des circonscriptions d'action sociale, officialisant l'action sociale globale. Mais, malgré leur présence dans les politiques sociales, les centres sociaux ne font pas partie des formes réglementaires de l'action sanitaire et sociale.

En 1981, une circulaire de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) réaffirme leur rôle : "C'est un équipement où doit s'effectuer en priorité un travail social familial et où doivent se coordonner des activités médico-sociales et socio-éducatives. Cette action globale, si elle s'adresse à toute la population, doit être orientée vers les moins favorisés, socialement ou culturellement". Les missions des centres sociaux sont structurées autour d'une fonction de coordination et d'animation globale.

En 1984, la CNAF décentralise la procédure d'agrément des centres sociaux et rappelle leurs quatre missions essentielles<sup>28</sup> puis actualise les objectifs et les missions des centres sociaux en 1995<sup>29</sup>. L'importance de la participation des habitants et l'échange social y sont soulignés, ainsi que le rôle du centre social en terme de concertation et de partenariat.

Aujourd'hui, les centres sociaux peuvent se définir comme :

- des équipements polyvalents de proximité inscrits dans une tradition et qui ont un projet ;
- ayant un objectif permanent de recherche d'un mieux vivre ensemble dans la cité et dans le quartier et permettant à chacun d'être acteur et citoyen ;
- des lieux d'apprentissage et d'exercice de la citoyenneté ayant une spécificité qui réside dans la participation des habitants à son organisation et à sa gestion,
- supports de passage de l'habitant usager, d'espaces et de territoires aménagés par d'autres, à l'acteur pleinement responsable du développement de son environnement;
- revendiquant une nécessaire qualification de l'ensemble des acteurs ;
- un maillon de la lutte au quotidien contre l'exclusion ;

---

<sup>27</sup> Cette définition élaborée pour un rapport présenté devant le Conseil économique et social des Nations-Unies sera reprise mot pour mot dans un circulaire ministérielle de la Santé publique et de la Population définissant le centre social.

<sup>28</sup> Circulaire CNAF n° 59-84 du 31 décembre 1984.

- un réseau pour promouvoir les initiatives, mutualiser les ressources et les solidarités.

Partenaires des politiques publiques centrales et locales, il doivent négocier leur place dans le système d'acteurs de leur territoire d'implantation. On y trouve des activités et des services dans des domaines variés : insertion sociale et professionnelle de publics en difficulté, loisirs, logement, garde d'enfants, articulées autour d'un projet social.

La formule centre social se transforme sans cesse pour s'adapter aux situations les plus diverses, se laissant approprier par de multiples desseins. Leur action se situe dans la mise en tension de la réalité sociale et de la référence à leurs missions. Leur force et leur faiblesse résident dans la souplesse du dispositif, leur adaptabilité, leur réactivité, leur capacité d'intégration et de régulation dans les différents milieux où ils se trouvent, leur capacité de conciliation avec les différents acteurs qui s'y associent ou s'y appuient.

La loi du 6 janvier 1986 relative à la décentralisation place les centres sociaux dans le champ du "recommandé", donc du facultatif, avec ce que cela signifie en terme de précarité financière. Bien qu'intervenant dans le champ social, les centres sociaux ne relèvent pas de la loi du 2 janvier 2002. Ils ne sont régis par aucun texte législatif ou réglementaire spécifique. Ils se réfèrent aux différentes réglementations existantes suivant les activités qu'ils mettent en œuvre. Leur fonctionnement s'appuie principalement sur les circulaires de la CNAF.

### **1.3.2 Les quatre missions des centres sociaux**

- **Un équipement de quartier à vocation sociale globale et locale**

Accessible à l'ensemble de la population d'une zone géographique, le centre social est un équipement de proximité à caractère généraliste. Il vise la participation des habitants à la vie de leur quartier. Les activités et services proposés sont sélectionnés en fonction de la finalité sociale du centre et des besoins de la population.

- **Un centre à vocation familiale et plurigénérationnelle**

C'est un lieu d'accueil, de rencontre et d'information qui propose des activités adaptées aux besoins et aux demandes des familles, des enfants et des jeunes, un relais de l'action sociale auprès des familles. Il contribue à dynamiser le tissu social. Les actions en direction des jeunes sont développées sous des formes adaptées à leurs aspirations.

- **Un lieu d'animation de la vie sociale**

Il suscite la participation et l'initiative des usagers et des habitants à la définition de leurs besoins, à l'animation locale. Il a vocation à promouvoir la vie associative, les associations pouvant y exercer des permanences ou des activités.

---

<sup>29</sup> Circulaire CNAF n°56-95 du 31 octobre 1995.

- **Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices**

Le centre social initie une action sociale concertée et négociée avec les différents acteurs locaux. La concertation vise à mettre en commun des éléments de connaissance des besoins des habitants, des potentialités et des ressources locales. Il contribue au partenariat et suscite son développement. Toutefois, s'il soutient ou relaie des actions engagées par les pouvoirs publics, celles-ci doivent s'articuler avec son projet social et s'inscrire dans les politiques sociales locales. Ainsi, les centres sociaux ne doivent pas tant être des pourvoyeurs d'activités et de services, mais bien plutôt des acteurs du développement social à l'échelle du territoire, favorisant le brassage et la rencontre de publics divers. Les activités ne sont que des supports au service du développement de l'échange et du lien social.

### **1.3.3 La fonction d'animation globale**

La fonction d'animation globale caractérise les centres sociaux. Elle désigne une appréhension du territoire dans ses différentes dimensions et composantes, qui fait appel à une approche transversale des situations et des problèmes. L'action d'un centre social est généraliste : il ne peut s'agir de découper la réalité en morceaux de besoins et de solutions, ni d'additionner des interventions spécialisées fatalement cloisonnées.

Elle fait appel à :

- une capacité à organiser ou coordonner les initiatives d'amélioration sociale sur le territoire : pas d'action pour les personnes sans une action sur l'environnement. Cela nécessite aussi une analyse collective, une capacité à animer une approche partagée du territoire et à favoriser un co-portage des projets.
- une aptitude à promouvoir des projets de réponse cohérents aux problématiques du territoire : les phénomènes ne peuvent être compréhensibles que replacés dans un ensemble. Les actions doivent se structurer autour d'un axe commun qui garantisse leur interaction et leur cohérence.
- une volonté de "faire projet" plutôt que multiplier ou additionner les actions, et pour cela accorder une place centrale à l'implication et à la participation des habitants et favoriser l'exercice de leur citoyenneté.

### **1.3.4 L'action sociale familiale**

Les centres sociaux privilégient l'organisation d'actions en faveur des familles et de leurs différentes composantes. Cela fait partie de leur histoire. L'action sociale familiale fait partie intégrante de la fonction animation globale et coordination. La circulaire CNAF LC n° 196 du 27 juillet 1998 en précise les modalités et les objectifs.

Il s'agit de fédérer les actions, de les articuler, de gagner en efficacité par la mise en cohérence des différentes actions conduites en faveur des enfants et des parents, en matière de logement, santé, cadre de vie, loisirs, éducation, etc. Il s'agit aussi de mettre en synergie et de favoriser l'interactivité, la mise en œuvre de réseaux de proximité. Il s'agit enfin d'atteindre les familles qui fréquentent peu ou pas le centre social, "d'aller au devant", d'initier un travail de rue, d'exploiter la connaissance des problématiques observées et exprimées.

### **1.3.5 "Centre social" de l'Arche de Noé : une appellation usurpée ?**

Les centres sociaux sont généralement agréés par la CAF, agrément qui leur est délivré sur la base d'un projet de centre social pour une période de un à quatre ans. Cet agrément leur donne une reconnaissance de la part des différents financeurs. Or, l'Arche de Noé n'est pas un centre social conventionné. On peut donc s'interroger pour savoir si cette appellation se fait à bon droit.

L'absence de conventionnement s'explique par différentes contraintes liées à l'environnement aussi bien qu'à l'organisme gestionnaire. L'Arche de Noé a vu ses actions se développer et se diversifier. La reconnaissance du territoire où le centre est implanté comme zone urbaine sensible (ZUS) et le partenariat avec le Contrat de ville ont été des facteurs importants qui m'ont incité à envisager une diversification de l'offre de service et à mener une politique de formation pour professionnaliser l'action du centre et ainsi mieux répondre aux besoins. Peu à peu le centre de loisirs, qui était l'activité d'origine, est devenu une offre de service parmi d'autres. La réponse aux besoins s'est faite avec une meilleure prise en compte de l'environnement. Nous sommes passés de projets de structure à des projets s'insérant dans la dynamique du territoire. Le centre s'est inséré dans un réseau d'acteurs et a collaboré à l'élaboration de diagnostics partagés.

En tant que directeur, le changement de désignation me semble souhaitable, et au delà, une mise à plat de l'agrément et des financements. Cette conviction était partagée au Siège par deux DGA successifs dont dépendait l'Arche de Noé, mais rencontrait un faible intérêt de la part du Directeur général qui craignait les conséquences possible de cette homologation : passage à une nouvelle convention collective (la Fondation en compte déjà quatre), détachement du centre social de la Fondation ...

Des contacts ont eu lieu à deux reprises avec le responsable des centres sociaux et le directeur de l'action sociale de la CAF pour examiner les possibilités d'évolution. Dans un premier temps, la CAF a affiché sa réticence, en raison du portage du centre par une association nationale et non locale, dont la laïcité pouvait être sujet à caution, ainsi que pour des raisons de qualification du personnel. Lors d'un nouveau contact, deux ans après, la situation avait évolué : la CAF reconnaissait que les missions remplies par

l'Arche de Noé correspondaient à celles d'un centre social, que la qualification du personnel était désormais au niveau attendu. Demeuraient les questions du portage du centre social par la Fondation et de la place des différents financeurs et partenaires qui font habituellement partie du conseil d'administration<sup>30</sup>. En même temps, il semble que la CAF, qui connaît de sévères restrictions budgétaires, ne soit plus en mesure de doter financièrement un nouvel équipement à la hauteur des autres centres sociaux. Du coup, l'abondement important de la Fondation (31% du budget) est un atout, et pas seulement un inconvénient. Avec l'apport de la prestation de service animation globale et celui de la prestation de service animation collective familles, ajoutées aux diverses subventions provenant des appels à projet, l'Arche de Noé disposerait de financements suffisants. Dans ces conditions, la CAF serait disposée à étudier cette proposition, bien que l'absence d'un conseil d'administration local demeure une difficulté.

La résistance se situe davantage au niveau de la Ville de Lyon, bien qu'elle reconnaisse le rôle important joué par la structure dans le quartier. La Ville finance substantiellement ses différentes actions depuis dix ans dans le cadre des appels à projets du Projet éducatif local (PEL), du Contrat éducatif local (CEL) et de la politique de la ville. A différentes reprises, elle a fait appel à l'Arche de Noé pour développer des actions relevant de besoins non satisfaits sur le territoire. Pour autant, lorsque nous avons rencontré un adjoint au Maire en Mairie centrale, celui-ci a dit être prêt à étudier cette possibilité à moyen terme à la condition expresse qu'une association soit constituée en vue de porter le futur centre social. Ceci impliquait un retrait de la Fondation, ce que le Siège refuse d'envisager. Des solutions intermédiaires, comme celle qui consisterait à garder des sièges de membres de droit au sein d'une association locale, ont été écartées par le Siège. Tant que la Ville ne se prononce pas favorablement, la CAF n'envisage pas d'aller plus loin.

De son côté, le Siège s'étonne que les élus locaux ne voient pas l'avantage d'un portage par un organisme national offrant des garanties solides en terme d'accompagnement technique et de soutien financier, alors que cela est encouragé dans le champ de l'action sociale (forte incitation aux regroupements). Cette tension montre aussi à quel point les centres sociaux sont des organes que les élus locaux peuvent chercher à maîtriser, qui peuvent constituer des courroies de transmission. Dans ces différentes tractations, ni le Directeur général ni le conseil d'administration n'ont eu de contacts directs avec la Ville et la CAF. Les négociations se sont traitées par l'intermédiaire de la Directrice générale adjointe et de moi-même, rendant nécessaires des va-et-vient entre les décideurs locaux

---

<sup>30</sup> Cela dit, les centres sociaux ne sont pas tous associatifs. Certains ont une gestion municipale ou parapublique.

et les instances politiques de la Fondation. Cela a entravé fortement toute prise de décision.

Cela étant, l'appellation "centre social" n'est pas une appellation d'origine contrôlée, réservée aux centres ayant fait l'objet d'un conventionnement avec la CAF. Nous l'utilisons donc ici de façon non officielle, pour désigner la nature du centre et ses activités. Je m'abstiens de le faire dans mes contacts avec les partenaires et les financeurs, pour ne pas irriter ceux qui pourraient trouver dans cette désignation quoi que ce soit de polémique. Pour autant, la nature de nos activités ne fait aucun doute ; la présidente d'un centre social voisin ne définit-elle pas l'Arche de Noé comme étant un "centre social immanent" ? Pour le Siège, nous ne sommes officiellement qu'un centre de loisirs, même s'il n'ignore pas la diversité des activités et des services proposés par le centre. C'est dire que la position du directeur dans cette situation est complexe. Elle pose la question de mon positionnement local et vis-à-vis de la Fondation dont les instances sont géographiquement éloignées. Nous utilisons donc ici la désignation "centre social", non comme appellation de droit mais comme appellation de fait, compte tenu de la réalité de l'activité, et parce que celle-ci correspond en grande partie aux missions et objectifs définis par la CNAF.

## **1.4 Prendre en compte la diversité et l'hétérogénéité des publics**

### **1.4.1 Une politique favorisant l'inscription de publics divers**

La population du quartier et celle qui fréquente le centre social a nettement évolué au cours de ces dix dernières années. Alors qu'autrefois la structure était fréquentée presque exclusivement par une population en difficulté sociale, souvent issue de l'immigration, la fréquentation est devenue à présent assez équilibrée avec des variations suivant les périodes et les activités. L'accueil de loisirs est davantage fréquenté par les classes moyennes les mercredis, les parents exerçant une activité salariée ayant besoin de trouver un mode de garde. Les familles en situation de précarité ont de la difficulté à se projeter dans l'avenir et une majorité d'entre elles se préoccupe de l'inscription lorsque l'activité est sur le point de démarrer et qu'il n'y a pratiquement plus de place. Afin de préserver un accès à cette population, et compte tenu du projet associatif, le centre réserve des places disponibles pour ce public jusqu'aux premiers jours de l'activité. Les structures socio-éducatives, en lien avec la mission Projet éducatif local gèrent ensemble un dispositif Pass'loisirs permettant de prendre en charge en partie de la somme restant à la charge des parents dont le quotient familial CAF est peu élevé.

Il en va autrement pour les centres de loisirs des vacances scolaires. Les familles aisées ont plus souvent la possibilité soit de faire garder leurs enfants par la famille (ce qui est moins souvent le cas pour les familles en difficulté), soit de pouvoir partir avec leurs

enfants en usant de journées d'aménagement de la réduction du temps de travail. Le centre accueille alors davantage d'enfants de milieux défavorisés ou d'enfants de demandeurs d'asile bénéficiant de l'aide à l'intégration scolaire.

L'enjeu n'est donc pas tant de favoriser la mixité sociale – notion éminemment politique et dont les critères peuvent être contestables – que d'organiser un accueil proposant des activités de qualité à un public diversifié. Il s'agit de donner envie aux classes moyennes d'inscrire leurs enfants sans avoir le sentiment de les inscrire dans un accueil de loisirs pour les "pauvres gens", tout en maintenant un accès facilité (politique tarifaire, réservation de places) aux familles ne disposant que de faibles ressources. Cette connotation "négative" du centre s'est fortement estompée sans qu'il se détourne des publics prioritaires.

#### **1.4.2 L'accueil de publics hétérogènes en centre de vacances**

La structure tend à multiplier les séjours de vacances pour les enfants, les adolescents et les familles. Il apparaît que, sur l'ensemble d'un groupe, 15 à 25% des jeunes ont des problèmes de comportement importants ; certains connaissent des troubles du comportement. Leur accueil et leur prise en charge par un personnel qui est formé à l'animation et non à l'éducation spécialisée ne va pas sans poser des difficultés. De plus, ces problèmes de comportement peuvent parfois gêner le séjour des autres enfants, voire les mettre en danger. Pourtant, c'est parfois la seule solution que des familles, elles-mêmes usées par cette prise en charge au quotidien, peuvent trouver pour reprendre souffle.

Cette hétérogénéité, si elle est favorisée, n'en est pas moins difficile à gérer sur le terrain. L'idéologie, les valeurs, peuvent être généreuses : elles n'en doivent pas moins être mises à l'épreuve de la réalité. Aussi je m'interroge souvent avec l'équipe sur la façon de prendre en compte les besoins et les attentes d'enfants et d'adolescents – et donc de leurs parents – alors que certains connaissent des problèmes de comportement importants, sont en situation d'échecs répétés et ont besoin d'un accompagnement spécifique et individuel, sans mettre en danger ou voir s'éloigner d'autres jeunes, d'autres familles, qui ne connaissent pas de telles difficultés.

### **1.5 Le personnel et la gestion des ressources humaines**

Dans ses débuts, l'équipe de l'Arche de Noé était très rudimentaire, composée en grande partie de contrats aidés du type Contrat emploi solidarité ou de personnes accomplissant une ou deux années en service civil ou service ville dans le cadre du service national.

En 2000, avec le lancement du programme *Nouveaux services - nouveaux emplois*, l'Arche de Noé a développé son activité en saisissant les possibilités offertes par le recrutement d'emplois jeunes. Ce programme présentait l'avantage d'être ouvert à des jeunes de moins de 26 ans, quel que soit leur niveau de qualification, ce qui nous a permis d'embaucher des personnes ayant déjà un bon niveau de formation mais qui avaient de la difficulté à trouver un premier emploi faute d'expérience, ou qui avaient une forte motivation pour intégrer le secteur de l'animation. Très rapidement, les trois salariés recrutés ont été affectés à des postes à responsabilité, chargés de coordonner l'action d'une équipe d'animateurs en accueil de loisirs (BAFA, BAPAAT<sup>31</sup>, BPJEPS<sup>32</sup>), sur des séjours, pour l'accompagnement des familles, employés dans le cadre de contrats d'engagement éducatif ou d'accompagnement dans l'emploi.

Mon projet était d'utiliser ce temps long pour doter la structure d'une équipe mieux fournie et plus professionnelle, et de pouvoir à terme, grâce à l'augmentation de l'activité et à la meilleure reconnaissance du centre, assurer la pérennité de ces postes et des activités en ayant trouvé de nouvelles ressources financières. Trois postes ont ainsi été créés. Des conventions tri-annuelles ont été signées permettant une sortie en douceur du programme emplois jeunes et de maintenir ces postes, malgré la disparition des aides de l'Etat, ce qui est aujourd'hui le cas. Si le mot "emploi jeune" était souvent synonyme de main d'œuvre pas chère et peu qualifiée, j'ai agi pour qu'il en soit autrement, afin que cette expérience puisse être aussi bénéfique pour les personnes concernées – en terme d'expérience valorisante et de mise en formation professionnelle qualifiante – que pour le centre social. A bien des égards, même si je les ai accompagnés et suivis, ce sont les salariés eux-mêmes qui ont "fait leur poste" et qui ont largement participé par leur engagement à l'essor du centre. Ils sont aussi devenus des professionnels reconnus pour leur compétence par les partenaires.

Le traitement de la comptabilité, traitée en partie sur place, en partie au Siège, était insatisfaisant. De plus, les multiples actions, avec pour chacune différents financeurs, nécessitaient une comptabilité analytique très complexe qui devenait impossible de traiter à distance. Après avoir fait état de cette difficulté croissante auprès de la direction générale, j'ai obtenu le financement nécessaire pour la création d'un poste de comptable à temps partiel (0,86 ETP). S'agissant du premier poste administratif dans le centre, ce recrutement était important, permettant à la structure de franchir un pallier dans son fonctionnement administratif. Ce renforcement a été très appréciable, permettant d'affiner

---

<sup>31</sup> BAPAAT : Brevet d'aptitude professionnelle d'assistant animateur technicien de la jeunesse et des sports.

<sup>32</sup> BPJEPS : Brevet professionnel de la jeunesse de l'éducation populaire et du sport.

de mieux en mieux l'analyse financière d'une part, et d'être moins dépendant du Siège d'autre part.

L'obtention d'un poste d'adulte relais pour le travail auprès des familles a permis d'y affecter une conseillère en économie sociale et familiale et de redéployer un animateur en emploi jeune sur les actions d'accompagnement à la scolarité et les actions péri-scolaires, secteur qui connaît un important développement et qui avait besoin d'un renforcement.

En tant que directeur, il était nécessaire aussi que je me forme pour exercer ce métier et c'est la raison pour laquelle j'ai entrepris la formation en vue du CAFDES.

**Tableau des effectifs**

<b>Nature du poste</b>	<b>Equivalents temps plein</b>
<b>Encadrement</b>	<b>1</b>
Directeur	1
<b>Socio-éducatif</b>	<b>7.27</b>
Animateur - responsable de secteur	2
Animateur	4.50
Conseillère en économie sociale et familiale	0.77
<b>Administratif</b>	<b>0.86</b>
Comptable	0.86
<b>Service généraux</b>	<b>0.57</b>
Agent d'entretien	0.57
<b>Total ETP</b>	<b>9.67</b>

Le tableau des effectifs fait apparaître la part très importante du personnel socio-éducatif par rapport à l'ensemble du personnel, ainsi que la part très faible du personnel administratif. On peut même parler d'insuffisance, dans la mesure où le centre ne dispose d'aucun personnel pour le secrétariat et la fonction accueil. Différents personnels remplissent cette fonction à tour de rôle et les tâches sont réparties. Si cela peut présenter un certain intérêt en terme de contact avec le public, cela génère des interruptions fréquentes dans l'exercice de la tâche. Le personnel a pris l'habitude de travailler ainsi, mais il est nécessaire de mieux rationaliser cette fonction en attendant que le centre dispose des ressources suffisantes pour recruter une personne sur ce poste.

La moyenne de l'ancienneté est de quatre ans, ce qui peut sembler faible, mais qui est convenable pour une structure de ce type : le turn-over est généralement élevé dans le

secteur socio-culturel, la moyenne d'âge des salariés étant généralement peu élevée. La petite taille de la structure permet de traiter les problèmes au fur et à mesure et d'anticiper les situations de crise. Des réunions d'expression des salariés ont lieu deux fois par an. Les salariés en tirent partie pour faire des observations constructives et des propositions d'amélioration du fonctionnement du centre.

Les membres du personnel sont très engagés dans leur travail, ce qui est du reste reconnu et apprécié par les partenaires. Ils ont le souci d'atteindre en priorité les populations les plus en difficulté, ce qui est important dans le contexte actuel où le niveau socioéconomique moyen des habitants du quartier progresse.

Une des difficultés dans ce secteur d'activité est le faible niveau des rémunérations, celles-ci étant basées sur la convention collective de l'animation. Cela peut constituer un handicap pour garder plus longtemps les salariés qui, passé une première expérience peuvent chercher à trouver un emploi mieux rémunéré. J'essaie donc de faire progresser les salariés dans leur fonction et dans leur rémunération, tout en préservant l'équilibre financier.

Il est d'autant plus important de ce fait de compenser cela par des avantages annexes liés aux œuvres sociales et par une politique de formation dynamique qui peut permettre de fidéliser le personnel pendant le temps de sa formation et de le faire évoluer à l'issue de celle-ci, dans la mesure où les moyens le permettent, ou que des postes se libèrent. Les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) donnent également la possibilité de bénéficier de fonds d'intervention pour une formation professionnelle qualifiante. Par ailleurs, la Fondation consacre des fonds complémentaires pour la formation des salariés peu ou non qualifiés.

Comme tous les établissements de la Fondation, l'Arche de Noé est rattachée à un comité d'entreprise qui regroupe des établissements de taille variable, dont certains n'ont pas la dimension suffisante pour en avoir un en propre. En tant que directeur, je n'en suis pas le président, mais je le tiens informé et sollicite son avis pour les questions qui relèvent de sa compétence. Il m'arrive aussi d'être invité pour présenter les évolutions de l'activité.

## **1.6 La situation financière et les ressources**

Ce développement de l'activité ces dernières années a généré une augmentation du nombre de salariés, l'embauche il y a trois ans d'un comptable à temps partiel (0.86 ETP), ont eu aussi un impact majeur sur les charges. Le budget du centre a augmenté en cinq ans de 83 %, passant de 253 000 € en 2002 à 464 000 € en 2007. Depuis deux ans les aides de l'Etat pour les emplois jeunes sont en diminution progressive jusqu'à leur extinction pour le dernier poste en 2008. Ceci se traduit par un impact croissant des salaires sur les actions.

En ce qui concerne le fonctionnement du centre, les financements sont multiples et éparpillés, provenant de différents financeurs qui interviennent souvent comme co-financeurs sur une même action<sup>33</sup>. Les financeurs publics subventionnent principalement des actions, chacune indépendamment. A l'exception du poste d'animateur de prévention pris en charge par le Contrat enfance jeunesse, aucun poste n'est financé en tant que tel. Certains financeurs comme le Conseil général disent financer des actions et non des postes. Il faut donc répartir les charges de salaires et les coûts fixes sur les différentes actions. Seule la Fondation accorde une subvention pour la globalité de l'activité, d'un montant de 135000 € en 2007. Celle-ci n'est majorée que de 2 % par an, c'est-à-dire suivant l'indice des prix. Quoique élevée, sa proportion par rapport au budget global, est en diminution régulière ( 35,7 % en 2005, 30,9 % en 2006). Les charges nouvelles et les développements d'activité ne sont envisagés que s'ils sont accompagnés de produits correspondants. Le développement a généré des recettes nouvelles et des subventions liées aux appels à projets, avec des financements multiples. Il permet aussi de répartir sur un plus grand nombre d'actions les coûts fixes.

En 2006, la provenance des produits était la suivante :

- Fondation de l'Armée du Salut : 30,9 %.
- Participations des usagers : 14,8 %
- Etat (ACSé, CNASEA, DDASS, politique de la ville) : 25,7 %
- Ville de Lyon : 14 %
- CAF (prestation de service CLSH, dispositif action sociale) : 13,6 %
- Conseil général : 30,9 %
- Autres : 0,4 %

Beaucoup de ces financements ont un caractère précaire – même si la reconduction est presque acquise d'une année sur l'autre. Ceci incite à la vigilance et au développement. Certaines subventions restent durablement figées à l'euro près, alors que le coût des actions augmente. Il n'est donc pas possible de faire porter à certaines actions "anciennes" la part de coûts fixes qui devrait leur revenir. Le risque est d'en venir à entreprendre des actions nouvelles pour conserver l'équilibre financier. Cela serait évidemment en contradiction avec un projet qui place au cœur de ses préoccupations le développement social et la réponse aux besoins. Or, c'est la poursuite du projet qui doit rester première.

Le centre a pu dégager des excédents ces quatre dernières années. Ceux-ci s'expliquent par le versement de nouvelles subventions pour financer le développement de l'activité.

---

<sup>33</sup> Voir annexes : Tableau du multifinancement des actions de l'Arche de Noé.

Cela a permis de répartir sur une plus large base les coûts fixes et les charges de structure.

L'examen du bilan financier<sup>34</sup> me conduit à faire les constats suivants :

- Les grands équilibres de gestion sont respectés.
- Le fonds de roulement d'investissement (FRI) est positif en 2005. On remarque l'arrivée d'apports associatifs en 2005 qui ont permis d'augmenter les financements stables de 62 % en 2005. On remarque toutefois qu'ils sont peu importants. En effet, les bâtiments sont propriété de la Fondation qui a financé à l'origine les travaux d'aménagement au niveau du Siège, d'où l'absence de constructions dans les biens stables. Par contre, le centre verse un loyer au Siège pour cette mise à disposition. Le centre était dans l'attente depuis plusieurs années de travaux d'extension et de mise aux normes importants, ce qui a eu pour effet de différer une partie des investissements et du renouvellement des immobilisations.
- Le fonds de roulement d'exploitation (FRE) est en augmentation : + 138 % en 2005, + 62 % en 2006. On constate d'importants excédents en 2005 et 2006, dus à de nouveaux financements pour des actions existantes ou nouvelles.
- Le fonds de roulement net global (FRNG) est en augmentation en 2005 (+ 290 %) et en 2006 (+ 55 %).
- La trésorerie est positive et augmente de 13% en 2005 et 2006.

Le financement du poste du comptable (0,86 ETP) a fait l'objet d'une augmentation de la subvention du Siège (la comptabilité était auparavant traitée en grande partie au niveau du Siège).

Des subventions exceptionnelles ont permis de renforcer un fonds de roulement d'investissement initialement inexistant, permettant d'accroître l'autonomie de gestion du centre en terme d'investissement.

La réalisation d'un projet immobilier important est en cours pour étendre la surface des locaux (seulement 200 m<sup>2</sup> jusqu'à présent) et mettre en conformité les locaux existants. Le centre étant menacé d'une fermeture imminente pour des raisons de sécurité par la Direction départementale de la Jeunesse et des Sports en octobre 2005, le Siège s'est engagé à effectuer les travaux d'extension et de transformation sur les fonds propres de la Fondation, pour un montant de 590 000 €. La Ville y participe à hauteur de 55 000 €, au titre de la politique de la ville. Une participation plus importante de la Ville ne pouvait être envisagée dans la mesure où la question du conventionnement ne progresse pas et où le financement d'un centre social dans le 7<sup>ème</sup> Nord n'était pas prévue dans le plan de

---

<sup>34</sup> Voir Annexes : Bilan financier de l'Arche de Noé.

mandat. Cette subvention traduit cependant l'intérêt de la commune pour l'activité du centre. Ces investissements devraient avoir une incidence importante sur le budget de fonctionnement, compte tenu des dotations aux amortissements. Le Siège, qui règle l'ensemble des factures, n'a pas encore arrêté sa position quant au niveau où ces travaux seront amortis – au niveau du Siège ou de l'établissement. Si la seconde option était retenue, il serait nécessaire que le Siège révise à la hausse sa subvention pour que l'équilibre financier du centre ne soit pas compromis.

L'extension des locaux n'aura pas d'effets notoires sur l'activité dans la mesure où le centre accueillait jusqu'à présent un nombre de personnes parfois excessif compte tenu de la superficie. Il n'y a donc pas de produits supplémentaires significatifs à espérer à court terme de ces travaux d'extension.

### **Synthèse de la première partie**

L'Arche de Noé est un centre de la Fondation de l'Armée du Salut dont l'activité est celle d'un centre social. Ce portage original n'est pas sans poser des difficultés dans les relations avec certains partenaires institutionnels. En effet, les centres sociaux sont le plus souvent portés par des associations locales avec une forte implication de la commune et de la CAF.

L'activité s'inscrit dans le champ des politiques de jeunesse, de la lutte contre les exclusions et de l'action sociale en direction des familles.

Son action s'inscrit sur un territoire déterminé, sans limiter pour autant son intervention à cette seule population. Sa participation à la politique de la ville, dans une optique de développement social pose la question de son implication à l'échelle du territoire.

## 2. LES ENJEUX DU TERRITOIRE

### 2.1 Déchiffrer le territoire : une lecture complexe

#### 2.1.1 Du local au territoire : du pareil au même ?

La notion de territoire connaît aujourd'hui un indéniable succès. Son caractère polysémique la rend applicable à des dimensions et à des espaces très différents, du plus réduit au plus vaste. De plus, le terme est souvent interchangeable avec la notion de local. Localité et territoire doivent-ils pour autant être considérés comme synonymes ?

Pour Alain Desrosières, le local doit être envisagé comme "support d'une vie sociale, économique et politique aux composantes et interactions multiples.[...] Le caractère "local" d'une situation est précisément défini par le fait que son identification suppose des comptes rendus non généraux, c'est-à-dire non statistiques". Sa logique est une logique ascendante, à l'inverse de la logique descendante du territoire, "espace d'équivalence associé à une action institutionnelle et susceptible d'être découpé".<sup>35</sup> Cette distinction n'est pas partagée par tous. Les deux mots peuvent aussi être associés. On parle parfois de "territoire local".

Aujourd'hui, la référence au territoire semble être privilégiée par rapport au local. En matière de développement social, la notion de développement local a connu à un certain moment sa limite à cause de sa dimension quelque peu figée, trop "localiste". Le territoire par contre nécessite d'être appréhendé de façon évolutive et multidimensionnelle, en considérant sa relation avec d'autres territoires. On parle ainsi de dynamique du ou des territoire(s)<sup>36</sup>.

#### 2.1.2 "Le territoire, un nouveau paradigme de l'action publique"

Avant 1982, le territoire n'existait pas comme catégorie appliquée au traitement des problématiques sociales. La dimension géographique n'était pas totalement absente, mais était plutôt reliée au quartier, à la cité d'habitat social, à l'équipement social et socioculturel<sup>37</sup>. En 1960, le ministère de l'Équipement avait établi sur une base démographique une grille des établissements sociaux, scolaires et culturels

---

<sup>35</sup> Cf. DESROZIERES A., "Le territoire et la localité, deux langages statistiques", *Politix*, n° 25, 1994, p. 26, 52.

<sup>36</sup> Cf. BEAU-CASTAGNAC A.-G., "Le territoire comme nouveau paradigme de l'action publique", in CAUQUIL Guy (collectif), *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées*, Paris, Dunod, 2004, p. 21-40.

<sup>37</sup> La première forme de la politique de la ville voit le jour en 1977 avec le programme "Habitat et vie sociale

indispensables pour structurer la vie sociale de proximité. L'équipement représentait la forme territoriale du lien social. "Vision aménagiste doublée d'une conception promotionnelle de la vie sociale : il s'agissait d'accéder à des biens (services et activités au sein des équipements) mais aussi de s'associer à la gestion de la société au moyen d'une participation à la gestion des équipements".<sup>38</sup> Aujourd'hui, le territoire semble être devenu le cadre de référence dominant pour l'action publique, d'où la valorisation de la proximité.

L'essor de la politique de la ville a fortement contribué à cet intérêt croissant pour le territoire en multipliant les types de zonage : zone d'éducation prioritaire, zone urbaine sensible de 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> catégorie, développement social des quartiers, développement social urbain, zones franches urbaines ... Une telle politique a eu pour conséquence de "transformer le local en territoire", pour reprendre les mots de Philippe Estèbe.<sup>39</sup> La décentralisation et la territorialisation des politiques publiques ont eu pour effet d'accroître la demande de connaissance des espaces considérés. Mais à trop porter l'attention sur les seuls territoires pour lesquels on dispose et où on cherche de l'information, il peut en résulter une déformation du territoire, renforçant leur singularité, voire leur stigmatisation. François Ménard met en question "l'utilité de disposer, à l'échelon local, de données statistiques sur des territoires extrêmement exigus. Non que la taille de la population concernée enlèverait toute signification aux chiffres rassemblés, quoi que ce puisse être le cas, mais plutôt que l'analyse statistique, à certaines échelles, constitue un substitut abstrait à une connaissance empirique et sensible souvent plus performante dès lors que l'on doit agir auprès d'individus et avec eux, comme c'est le cas dans le travail social où l'intersubjectivité et la parole de l'autre ont toute leur place. Cette échelle – on pense à l'îlot ou au quartier de faible taille – n'est-elle pas précisément celle où il convient de changer d'approche, de passer de l'examen clinique des faits, [...] à une posture où l'on reconnaît que l'on a affaire à des sujets doués de parole, de compétences et de droits, et non à des objets simplement aptes à être étudiés ?"<sup>40</sup>

Une autre explication à cet engouement est l'émergence, dans les années 90, d'un intérêt pour le développement durable. Cette nouvelle approche des principes de gestion politique en termes d'équité sociale et territoriale introduit des recompositions en organisant des pouvoirs locaux, affichant une volonté forte de prendre appui sur les ressources et potentialités endogènes plutôt que sur des ressources exogènes.

---

<sup>38</sup> *Id.*, p. 23.

<sup>39</sup> ESTÈBE P., "Instruments et fondements de la géographie prioritaire de la politique de la ville (1982-1996)", *Revue française des affaires sociales*, n° 3, juillet-septembre 2001, p. 31.

<sup>40</sup> MENARD F., "La construction statistique du territoire local", *Informations sociales*, n° 104, 2002, p. 48-49.

L'économiste Henri Bartoli estime que le développement, pour être durable, a besoin de la participation des populations locales à la préparation et à l'exécution des décisions des pouvoirs publics afin d'optimiser l'efficacité des politiques.<sup>41</sup> Cette préoccupation relève d'une conception de la "gouvernance" qui insiste sur la nécessité de prendre en compte l'interdépendance des différents facteurs qui constituent nos vies, dont le processus cherche à associer tous les acteurs d'un système à la décision, partant du principe que, dans un monde devenu complexe, les autorités politiques ne peuvent avoir le monopole de la décision, que d'autres agents doivent intervenir et contribuer à l'élaboration d'un projet collectif.<sup>42</sup>

### **2.1.3 La dimension sensible du territoire**

La géographie sociale intervient aussi pour une large part, permettant de comprendre les phénomènes sociaux liés à l'identité, l'intégration, le développement, l'évolution des organisations humaines. Elle permet de considérer la place qu'occupent les personnes dans l'espace physique, géographique ou social. "Dans le mot territoire, il y a une dimension sensible qui éveille en chaque individu l'idée d'une relation particulière si ce n'est exclusive avec un espace, si petit soit-il, si lointain dans la mémoire parfois, ou si présent au jour le jour dans la vie quotidienne".<sup>43</sup> Par delà toute dimension spatiale, le territoire traite de ce qui touche au temps et à la vie : "Parler du territoire, c'est parler d'amour. C'est avoir rendez-vous avec le passé enfoui et le futur lointain. C'est parler de sa destinée individuelle et de celle de l'humanité ... Le territoire, ce n'est pas qu'un outil de la compétitivité économique ; ce ne sont pas des schémas et des cartes. C'est la vie".<sup>44</sup> Il met en présence et en relations des personnes et des groupes qui se positionnent les uns par rapport aux autres, révélant des questions de pouvoirs, de positionnements, de stratégies.

### **2.1.4 Le territoire comme notion d'action sociale**

L'action sociale s'est reliée progressivement au territoire depuis plusieurs décennies. Avant même les débuts de la décentralisation, l'organisation de polyvalences de secteur manifestait une volonté de rapprocher les services de l'action sociale des usagers. Aujourd'hui, on cherche à aller plus loin : l'approche par le territoire ne peut se limiter aux seules dimensions spatiale et sociologique. En effet, les caractéristiques des populations sur un bassin ne correspondent pas toujours aux découpages des territoires

---

<sup>41</sup> BARTOLI H., *Repenser le développement. En finir avec la pauvreté*, Paris, Unesco, 1999, p. 107.

<sup>42</sup> Cf. MONDOLFO P., *Conduire le développement social*, 2<sup>ème</sup> éd, Paris, Dunod, 2005, p. 5.

<sup>43</sup> BEAU-CASTAGNAC A.-G., *Ibid.*, p. 33.

<sup>44</sup> CALAME Pierre, *Un territoire pour l'homme*, Paris, Aube, 1994.

administratifs. Il est donc nécessaire d'intégrer une dimension topologique avec la construction de l'objet de l'intervention publique : le travail social n'est plus délimité par un territoire, un public spécifique, mais il devient projet du territoire. Il est agité par des contradictions liées à des tensions entre politique sectorielle et approche globale, publics ciblés et population générale, public prioritaire (discrimination positive) et droit commun, central et local. Pour Thierry Thauriale<sup>45</sup>, le territorial "est aujourd'hui considéré comme le meilleur garant, sinon l'exclusif terrain, d'une possible globalisation et transversalité de l'intervention publique marquée par un nouveau rapport entre le sectoriel et le global. Il s'agit en principe de substituer à des politiques sectorielles ou à des approches par problèmes ou par public, au mieux juxtaposées ou empilées et s'ignorant peu ou prou dans l'inextricable capharnaüm des compétences institutionnelles, une totalisation des registres d'intervention dans un projet spécifique sur un même espace local, avec une harmonieuse complémentarité des acteurs".

## **2.2 Vivre ensemble avec nos différences**

La notion de territoire conduit à aborder la nature des relations que les personnes entretiennent dans cette proximité spatiale.

La question du lien social se pose aujourd'hui comme elle ne s'était jamais posée auparavant. Et pourtant, ne vivons-nous pas déjà ensemble ? Notre époque est marquée par la mondialisation et la globalisation, qu'il s'agisse des biens de consommation, des technologies, des instruments, des messages. Mais ceux-ci ne sont reliés à aucune culture particulière, ils sont de nulle part. En même temps, on assiste à une fragmentation de la société. Les institutions de référence qui opéraient au travers des époques un travail de socialisation régulier, notamment l'école et la famille, ont de plus en plus de difficulté à remplir leur rôle. La culture commande de moins en moins l'organisation sociale, laquelle commande de moins en moins l'activité économique et technique. "Nous voyons se séparer d'un côté l'univers objectivé des signes de la globalisation et, de l'autre, des ensembles de valeurs, d'expressions culturelles, de lieux de mémoire, qui ne forment plus les sociétés dans la mesure où ils sont privés de leur activité instrumentale désormais globalisée et se referment donc sur eux-mêmes en donnant de plus en plus la priorité aux valeurs sur la technique, aux traditions sur les innovations".<sup>46</sup>

Des mouvements de repli identitaire se développent, qui traduisent le mal-être ressenti du fait que "lorsque nous sommes tous ensemble, nous n'avons presque rien en commun". Lorsque nous partageons des croyances, une histoire, une culture, consciemment ou non,

---

<sup>45</sup> THAURIALE Thierry, "Travail social et territoire", *Informations sociales*, n° 104, 2002, p. 98.

nous sommes enclins à rejeter ceux qui sont différents. Vivre ensemble peut générer chez ceux qui ont un Moi faible, une peur de l'altérité, une angoisse de perdre leur identité qui peut les inciter à se replier sur la communauté<sup>47</sup>. Pour Alain Touraine, le monde serait comme partagé en deux continents, celui des groupes qui se défendent contre l'intrusion ou l'influence des individus, des idées, des mœurs qui viennent de l'extérieur, et celui dont la globalisation a une emprise très réduite sur les conduites personnelles et collectives. "Nous sommes pris dans un dilemme. Ou bien nous reconnaissons une pleine indépendance aux minorités et aux communautés en nous contentant de faire respecter des règles du jeu, des procédures qui assurent la coexistence pacifique des intérêts, des opinions et des croyances, mais nous renonçons alors du même coup à la communication entre nous, puisque nous ne nous reconnaissons plus rien en commun sauf de ne pas interdire la liberté des autres et de participer à des activités purement instrumentales, ou bien nous croyons que nous avons des valeurs en commun, et nous sommes conduits à rejeter ceux qui ne partagent pas ces valeurs, surtout si nous attribuons à celles-ci une portée universelle. Ou bien nous vivons ensemble sans communiquer autrement que de manière impersonnelle, par signaux techniques, ou bien nous ne communiquons qu'à l'intérieur de communautés qui se ferment d'autant plus sur elles-mêmes qu'elles se sentent menacées par une culture de masse".<sup>48</sup>

L'idée classique de laïcité permettait de distinguer l'espace public – régi par la loi du père – et l'espace privé – où la mère perpétuait les croyances et la tradition – tout en combinant et en articulant l'un et l'autre. Mais la dissociation de l'économie et des identités culturelles fait que beaucoup de gens vivent une tension, voire une rupture entre le monde instrumental et le monde symbolique, entre la technique et les valeurs. Dans ces conditions, l'organisation sociale et politique est beaucoup plus difficile que par le passé. Le politique semble lui-même impuissant face à la désocialisation. Les phénomènes liés à la globalisation échappent à son contrôle. La crise de la société est en lien avec celle de l'Etat : il est trop petit pour les grands problèmes, mais il est trop grand pour les petits. Beaucoup de gens

---

<sup>46</sup> Je m'inspire ici de l'ouvrage de TOURAINE A., *Pourrons-nous vivre ensemble ? Egaux et différents*, Paris, 1997.

<sup>47</sup> Le terme communauté a en français un sens plus restreint qu'en anglais, où ce terme peut désigner des objets très différents, comme par exemple des collectivités locales, des associations ayant un objet social de proximité (*community center*). On sait la large place que la Grande Bretagne laisse à l'auto-organisation sociale et culturelle et au contrôle minimum qu'elle exerce sur les communautés. Aux Etats-Unis, l'emploi du terme de communauté est banal, et même positif. En France, le terme "communauté" est rarement employé et celui de communautaire relève quasiment de l'injure. Cf. DONZELOT J., *Faire société. La politique de la ville aux Etats-Unis et en France*, Paris, 2003, p. 151-155.

J'utilise ici le mot communauté avec la grande variété d'acceptions qu'il peut recouvrir : culturel, religieux, politique, ethnique, rattachement à une tribu, à une classe sociale déterminée, ou toute autre forme de corporatisme.

<sup>48</sup> TOURAINE A., *Pourrons-nous vivre ensemble ? Egaux et différents*, Paris, Fayard, 1997, p. 16s.

expriment, de diverses manières, le sentiment que nous vivons ensemble dans une "foule solitaire", de moins en moins capables de communiquer entre nous.

Dans un monde en changement permanent, l'affirmation de l'individu en tant que Sujet est essentielle pour transformer les expériences vécues en construction de soi, l'individu devenant acteur et auteur de son projet de vie. L'émergence du Sujet peut apporter une réponse à cette dissociation de l'économie et de la culture. Cette transformation de l'individu en Sujet a comme nécessaire conséquence que l'autre soit aussi reconnu comme Sujet. L'idée de Sujet est donc liée à celle de communication interculturelle. C'est à ce niveau-là que se trouve la réponse à la question : Comment pouvons-nous vivre ensemble dans une société de plus en plus divisée entre des systèmes qui nous instrumentalisent et des communautés qui nous enferment et qui nous empêchent de communiquer avec les autres ? Le Sujet est fragile, de même que la communication des Sujets entre eux ; il a donc besoin d'être protégé. C'est le rôle de la démocratie. Certaines politiques publiques comme la politique de la ville sont conçues pour favoriser sa participation citoyenne au niveau de son quartier. Nous y reviendrons en abordant la notion de développement social.

### **2.3 Des problèmes d'un territoire à "un territoire qui fait problème"**

En abordant le territoire dans sa globalité, le regard que l'on pose sur lui change. Au lieu de n'y trouver qu'une somme de problèmes à résoudre, ses potentialités apparaissent, sur lesquelles il est judicieux de prendre appui pour résoudre ou atténuer les problèmes. Un territoire qui connaît des problèmes est aussi un territoire qui détient des ressources, souvent ignorées, des "gisements" dont la découverte et la mise en valeur permettront de trouver une nouvelle dynamique, des réponses mieux adaptées dans la mesure où elles puiseront sur ses ressources propres. Cette approche cherche à prendre appui le plus possible sur des capacités endogènes de préférence à des apports externes. "A la tentation de traiter "des problèmes sur un territoire" se substitue l'approche d'un "territoire qui fait problème"[...] L'inversion des logiques d'approche, non plus les problèmes d'abord mais le territoire, entraîne une interaction profitable pour les différents acteurs et pour l'évolution du territoire".<sup>49</sup>

L'approche territoire a été élaborée en partie par les urbanistes. Le danger peut être d'oublier les personnes en tant qu'individu. Les travailleurs sociaux doivent donc s'approprier la culture de l'approche territoire et de l'ingénierie de projets. Et la réciproque est tout aussi nécessaire, c'est-à-dire l'acculturation au social des techniciens des services aménageurs du développement global territorial. Thierry Thauriale parle d'un

---

<sup>49</sup> Cf. BERNOUX Jean-François, *Mettre en œuvre le développement social territorial. Méthodologie, outils, pratiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 2005, p. 36-37

nécessaire "métissage des cultures professionnelles par le désenclavement du social d'intervention au sein de la politique générale des collectivités territoriales". La contribution des travailleurs sociaux à la connaissance du problème, des besoins et au diagnostic partagé est donc indispensable et peut servir à enclencher ce mouvement.

En effet, cette connaissance fait partie du processus qui conduit à l'élaboration d'un projet de développement. "Projet" et "problème" sont deux termes bien plus apparentés qu'il ne semble, comme le montre Jean-Pierre Boutinet. Le premier vient du latin *projicere*, jeter en avant, dont la forme au supin *projectum* a donné les mots projet et projection. Le grec ancien ne possédait pas de mot équivalent à notre projet mais a eu recours au verbe *ballein* pour désigner l'acte de jeter, construit avec le préfixe *pro*, en avant. "Projet" et "problème" expriment donc tous deux l'acte de jeter en avant. "L'étroite parenté, voire la complémentarité entre les deux termes nous fait affirmer qu'il n'y a pas de projet sans problème, sans questionnement, et inversement pas de problème sans projet, pas de questionnement sans une certaine intention de le résoudre. Les scientifiques américains utilisent d'ailleurs habituellement le terme *problem* là où nous utilisons le mot projet : les deux fameuses étapes du *problem-setting* et du *problem-solving* correspondent aux deux activités fondatrices de tout projet, l'élaboration et la réalisation".<sup>50</sup> Le mot "problème" doit donc être compris dans une acception large : "non pas seulement comme synonyme de déficit, de dysfonctionnement ou de manque, mais aussi signifiant de potentialités, d'aspirations, d'attentes. En tout état de cause, "problème" ici évoque l'intérêt des acteurs pour l'amélioration possible d'une situation".<sup>51</sup>

L'approche par le territoire se veut radicalement nouvelle car on passe "du territoire de l'utilisateur au territoire des habitants"<sup>52</sup>, du lieu des déficits à celui des ressources. Mais cela ne va pas de soi dans la culture professionnelle du travail social, centré principalement sur des publics cibles, formé à une attention portée sur des individus. Il existe un risque de ne pas relier suffisamment les personnes à leur milieu, à l'environnement, à leurs conditions de vie, à des groupes sociaux plus larges. L'approche par le territoire peut permettre une ouverture et une prise de recul par l'élargissement du cadre de références. Il rend nécessaire une complexification du regard dans l'appréhension des problématiques sociales, une représentation plus contrastée des populations, une mise en relation des difficultés à résoudre et des ressources que recèlent les communautés humaines et les territoires concernés.

---

<sup>50</sup> Cf. BOUTINET J.-P., *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 1999.

<sup>51</sup> Cf. BERNOUX J.-F., *Mettre en œuvre le développement social territorial. Méthodologie, outils, pratiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 2005, p. 79.

<sup>52</sup> Expression empruntée à Thierry THAURIALE.

## 2.4 Ce territoire qui toujours nous échappe

Nous avons essayé de cerner ce qu'étaient les composantes de ce que l'on appelle un territoire, que ce soit dans sa dimension spatiale, dans sa dynamique temporelle, au travers de la diversité des habitants. Loin de se satisfaire d'une lecture uniforme et simpliste, les territoires sont faits de contradictions et de paradoxes et requièrent un croisement de lectures. Car il y a une réelle complexité dans la lecture d'un territoire et cet exercice a besoin de différents regards pour ne pas être trop orienté ou réducteur.

Les enjeux d'un territoire sont multiples. On a beau vouloir s'en saisir, il y a toujours des éléments qui nous échappent, et c'est dans sa fonction même qu'il en soit ainsi. Le territoire ne doit donc pas être considéré comme une réalité en soi. C'est une rationalité qui, en tant que telle, est limitée. Elle doit faire place le moment venu à une vision renouvelée. Elle ne peut rester figée.

Le territoire, dans ce sens, est un système complexe. Nous le construisons sur la base de constats, de situations, de phénomènes desquels nous n'avons jamais une compréhension complète ou aboutie, et sur lesquels notre maîtrise est très limitée. Pour Dominique Genelot, le propre de la complexité est de "ne se laisse[r] jamais appréhender totalement. On peut avoir une perception globale d'un système complexe, on peut le nommer et le qualifier, mais on n'arrive jamais à comprendre son organisation dans tous ses détails, à prévoir toutes ses réactions et ses comportements. [...] Admettre la complexité, c'est d'abord admettre que certains aspects de la réalité échappent à notre entendement".<sup>53</sup> "La complexité désigne le vivant, l'imprévisible, l'inventif".<sup>54</sup>

Le centre social, en tant qu'élément du territoire, se situe au sein de cette complexité. Il en est un élément, une partie au milieu de beaucoup d'autres. Dans cette situation, le directeur est en contact avec ces logiques différentes, qui sont parfois aussi complémentaires. L'approche transversale des situations qui caractérise la politique de la ville permet d'avoir un regard plus global grâce à un regard multidimensionnel des situations, en cherchant non pas à réduire les différences mais à leur donner du sens. Comme le dit Edgar Morin, "un monde ne peut advenir que par la séparation et ne peut exister que dans la relation entre ce qui est séparé".<sup>55</sup> Mais il pose aussi un impératif éthique qui est "l'impératif de reliance", qui vient s'opposer aux "forces de déliance", qui vise à dépasser pour les relier les forces d'intégration et les forces de désintégration : reliance avec autrui, reliance avec les siens, reliance avec l'humanité. "Plus nous sommes

---

<sup>53</sup> Cf. GENELOT D., *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Paris, Insep Consulting, 2001, p. 71-72.

<sup>54</sup> *Id.*, p. 24.

<sup>55</sup> MORIN E., *La méthode. 6. Ethique*, Paris, Seuil, collection Points Essais, p. 32.

autonomes, plus nous devons assumer l'incertitude et l'inquiétude, plus nous avons besoin de reliance".<sup>56</sup> La complexité permet de dépasser le dualisme, sans nier pour autant la coexistence de forces contraires.

Cette réflexion sur la complexité me paraît féconde pour une approche globale de la situation. Elle permet de dépasser les clivages pour rechercher les liens, la compréhension de positionnements différents. Cette approche me semble nécessaire pour dépasser sa propre logique, la logique de sa propre structure, pour rechercher à relier les différents éléments des situations et du territoire.

## **2.5 La Guillotière, un quartier d'immigration**

Commune rattachée à la Ville de Lyon en 1852, la Guillotière est un quartier du centre ville, situé à quelques centaines de mètres de la Presqu'île. Il s'est développé au 19<sup>ème</sup> siècle avec l'ère industrielle alors que convergeaient vers lui les vagues successives de l'immigration. D'une certaine manière, il a préfiguré la situation des actuelles banlieues, même si sa spécificité s'estompe sous l'effet de la requalification du bâti et l'arrivée de nouvelles populations, le plus souvent des classes moyennes, ainsi que d'étudiants, du fait de la proximité des universités. La Guillotière a connu le développement puis le déclin de nombreuses usines et manufactures, accompagné d'un flux toujours renouvelé de migrants.

Le quartier se compose de nombreux micro-quartiers, portés par des mémoires différentes : d'une part une mémoire à dominante ouvriériste, d'autre part celle de l'immigration toujours vivante, symbolisée par la place du Pont. La cohabitation entre la population autochtone et les populations d'origine africaine, maghrébine ou asiatique se vit de façon assez harmonieuse. Une enquête écoute habitants de 2006 fait ressortir que la population estime que c'est un quartier où il fait bon vivre.

### **2.5.1 Un territoire caractérisé par la mixité**

Avec 963 hectares, le 7<sup>ème</sup> arrondissement est le plus étendu de la ville et se décompose en deux quartiers : la Guillotière et Gerland. En 2004, il comptait 61716 habitants.

En 1994, une partie du quartier de la Guillotière est classée zone urbaine sensible de 1<sup>ère</sup> catégorie, soit 9382 habitants (15% de la population de l'arrondissement).<sup>57</sup> Le quartier jouxte celui de Moncey Voltaire, connu comme étant la "médina de Lyon"<sup>58</sup>, quartier classé en ZUS de 1<sup>ère</sup> catégorie, et dont il est coupé par une grosse artère qui marque la

---

<sup>56</sup> *Id.*, p. 39.

<sup>57</sup> Voir Annexes, Périmètre du contrat de ville Guillotière. Le quartier est classé aujourd'hui en ZUS de 2<sup>ème</sup> catégorie.

<sup>58</sup> BEGAG A., *Place du Pont ou la médina de Lyon*, Paris, Autrement, 1997.

séparation entre le 3<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> arrondissement. La Guillotière se caractérise par une densité de population proche d'un quartier central (35000 habitants sur 200 hectares). Sa population s'accroît rapidement (en augmentation de 11 % entre 1999 et 2004).

Le quartier de la Guillotière est caractérisé par la mixité. Le projet de quartier Guillotière du Contrat urbain de cohésion sociale place cette notion au cœur de son projet comme une réalité existante et comme un atout qu'il importe de préserver et dont il faut tirer parti.<sup>59</sup> Il s'agit d'"affirmer l'existence d'un quartier mixte en centre ville".

Le brassage de populations aux origines géographiques et ethniques différentes fait partie de l'histoire du quartier. Le quartier est fréquenté aussi par de nombreuses personnes en situation de désaffiliation, du fait de la présence de plusieurs centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), dont l'un d'eux est particulièrement important et implanté de longue date sur le quartier. La Guillotière est aussi un quartier recherché à Lyon par des associations culturelles de types très différents.

Le centre social n'a ni les moyens ni la prétention de maintenir une mixité sociale sur le quartier, mais il entend jouer un rôle dans la rencontre de publics de milieux socio-économiques différents. L'offre de service est ouverte à tous, sans discrimination géographique ou sociale. Les conditions tarifaires ainsi que la nature des actions visent cependant à favoriser l'accès aux activités aux publics défavorisés, à ceux qui sont prioritaires en terme de prévention de la délinquance ou qui connaissent des problèmes d'intégration. Il importe que les classes moyennes aient aussi le désir de s'y inscrire, afin de favoriser la rencontre de publics divers. Dans la situation du quartier, l'interrogation de P. Simon et J.-P. Lévy semble particulièrement pertinente : "Quand on considère la valorisation extrême des anciens quartiers insalubres aujourd'hui reconstruits qui attirent une population aisée, on peut se demander si plusieurs quartiers d'habitat social ne pourraient pas être requalifiés sans que soient chassés leurs habitants [...]. Plutôt que de travailler sur les stocks et la répartition des populations dans l'espace, vision très fixiste des rapports sociaux, ne faudrait-il pas plutôt [...] faire accéder des populations défavorisées à des quartiers aujourd'hui relativement mixtes qui perdent leur population, garder à ces quartiers leur caractère de mixité relative?"<sup>60</sup>

On peut toutefois s'interroger sur le caractère effectif de cette mixité sociale reconnue et louée à propos du quartier. Peut-être s'agit-il d'un éloge rituel vantant les agréments d'un quartier où les populations seraient équilibrées. Dans les faits, les familles se fréquentent en fonction de critères liés à leurs origines ou dans les contacts qu'ils ont avec d'autres

---

<sup>59</sup> Cf. Annexes : Schéma de développement du Contrat de ville – Guillotière 2007-2009.

<sup>60</sup> SIMON P. et LEVY J.-P., "Question sociologiques et politiques sur la mixité sociale", in *Cité(s) en crise. Ségrégations et résistances dans les quartiers populaires*, Paris, Textuel, 2005, p. 86.

parents à la sortie de l'école. On peut cependant considérer que la construction il y a douze ans d'un ensemble en carré intégrant un groupe scolaire (maternelle et élémentaire), un foyer restaurant pour personnes âgées, des logements sociaux et d'autres mis à la vente, ainsi qu'une résidence d'étudiants avec une vaste cour arborée au centre où les parents se retrouvent pour chercher leurs enfants à l'école, constitue un exemple réussi d'une réalisation urbaine agréable et qui favorise la rencontre de personnes très diverses. De même, l'organisation par le centre social d'un grand pique-nique dans les rues du quartier débarrassées des véhicules, avec la participation de différents partenaires pour l'animation, la participation des habitants descendant de leur immeuble avec leur repas traduit ce désir d'aller au-delà de la discrétion observée en pratique dans les rapports entre voisins. Le thème de celui organisé en 2005 n'était-il pas "Mon quartier, c'est ma famille". Et l'on voit effectivement des personnes de milieux divers se mélanger pour cette soirée. Mais dans les faits, cette croyance en une convivialité du quartier est peut-être davantage de l'ordre du potentiel, ou de la nostalgie, que de la réalité quotidienne, cette convivialité comme le dit Yves Grafmeyer, "à laquelle on ne se prête guère soi-même faute de temps, d'occasions, d'inclinations personnelles..., mais qu'on prête fort généreusement aux gens du quartier".<sup>61</sup>

## 2.5.2 La population du quartier

Le quartier est caractérisé par un taux de moins de 20 ans et de plus de 60 ans inférieur à la moyenne lyonnaise<sup>62</sup>. Le quartier présente 59 % de personnes seules, le taux le plus important sur l'ensemble des quartiers en CUCS (Lyon : 47 %).<sup>63</sup> Ceci s'explique par le pourcentage élevé d'étudiants vivant sur le quartier. Le pourcentage de familles monoparentales est faible par rapport à celui de l'arrondissement et celui de la Ville, de même que celui des familles avec trois enfants et plus.<sup>64</sup> Situation assez classique où l'on constate une pénurie de logements pour des familles nombreuses en centre ville ; celles-ci s'installent plutôt dans le quartier de Gerland ou dans le 8<sup>ème</sup>.

L'étude des catégories socioprofessionnelles des ménages fait apparaître un taux de population étudiante de 32%, nettement supérieur à la moyenne lyonnaise et à celle de l'arrondissement, ce qui s'explique par la proximité des universités et l'existence de résidences pour étudiants.<sup>65</sup> 8 % des ménages bénéficient du revenu minimum d'insertion, (4 % à Lyon). Les classes moyennes sont en nombre croissant. On trouve ces

---

<sup>61</sup> Cf. GRAFMEYER Y., "Métamorphoses", *Informations sociales*, n° 45, 1995, p. 56.

<sup>62</sup> Cf. Annexes : analyse de population du quartier de la Guillotière tableau 1. Source INSEE, recensement de 1999.

<sup>63</sup> Il s'agit des quartiers ciblés dans le cadre de la politique de la ville.

<sup>64</sup> Cf. Annexes, idem, tableau 2.

<sup>65</sup> Cf. Annexes, idem tableau 3 dans la catégorie "autres".

personnes actives dans l'émergence d'associations actives dans le développement des relations de voisinage, comme par exemple la réalisation de jardins partagés sur des friches ou des "dents creuses" du voisinage.

Le nombre de bénéficiaires d'une aide au logement (52 %) est supérieur à la moyenne de la ville (32 %).<sup>66</sup> Les acteurs locaux s'accordent pour relever à la Guillotière des poches de misère et d'insalubrité, de nombreuses personnes seules, des familles sans accès aux droits – dont un nombre significatif mais très fluctuant de familles demandeuses d'asile –, un nombre important de dossiers de revenu minimum d'insertion. La hausse des loyers et l'offre limitée de logements sociaux obligent les familles ayant de faibles revenus à s'installer ailleurs.

Le quartier se caractérise par la présence d'une population en situation de précarité. Un nombre important de familles récemment arrivées en France sont hébergées en hôtel. Leur nombre a fortement diminué depuis un an ... Les meublés, nombreux par le passé, disparaissent peu à peu. La part des logements sociaux est faible : 15% des logements sur le 7<sup>ème</sup> (Lyon: 19%)<sup>67</sup>, seulement 6,5% à la Guillotière (moins de 350 logements dans la ZUS) et le taux de rotation est faible. Il existe aussi un parc social de fait, constitué d'habitat privé ancien en mauvais état, qui constitue une offre de logements pour les familles aux revenus modestes. Globalement, l'offre est notoirement insuffisante, en contraste avec une demande très importante. Le phénomène est accentué du fait que le quartier soit situé en centre ville. Le prix du foncier est très élevé. L'immobilier et les loyers ont connu une forte hausse ces dernières années. Cette situation menace à terme la mixité sociale du quartier, les familles à revenus modestes ne trouvant pas à se loger et les nouveaux arrivants étant le plus souvent de classe moyenne.

Le secteur social est bien représenté sur le quartier avec deux résidences sociales et deux centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS).

Les habitants attribuent à la Guillotière une dimension économique importante et sont d'accord à 72% pour penser que la vie économique est développée sur le quartier. Ils disent se sentir bien dans leur logement (90%) et dans leur immeuble. 19% souhaitent changer de logement et de quartier, le plus souvent pour des questions de taille de logement. Ils s'interrogent sur la réalité du maintien de la mixité dans les nouveaux programmes (coûts des loyers élevés). Certains quittent le quartier en raison du manque de logements sociaux et de la faible rotation des occupants. Les opérations antérieures de résorption de l'habitat insalubre ont fait partir de nombreux habitants. Certains se

---

<sup>66</sup> Cf. Annexes, idem, tableau 4.

<sup>67</sup> Au 31.12.2000.

plaignent des personnes qui squattent les espaces collectifs privés, expriment leur mécontentement concernant l'entretien et la propreté du quartier<sup>68</sup>.

L'achèvement des travaux du tramway a favorisé la vitalité du commerce avoisinant, mais a accentué la désertification de l'intérieur du quartier. De nombreux rez-de-chaussée sont murés, y compris dans des programmes récents. 86% des habitants jugent l'offre de commerce satisfaisante et 80% considèrent la présence de commerces exotiques comme un atout pour le quartier. Ils regrettent, notamment les personnes âgées, la disparition des commerces de proximité.

D'une façon générale, les habitants perçoivent leur quartier comme "agréable, commerçant et vivant" (87%). Ils disent s'y sentir bien : "on y est chez soi".

### **2.5.3 Ecoles**

Les groupes scolaires et le collège de l'enseignement public sont bien fréquentés. La fréquentation du groupe scolaire voisin du centre a augmenté de 35.9 % (école élémentaire) et de 15.3 % (école maternelle) entre 1993 et 2003. La présence d'établissements privés dans le quartier n'entraîne pas une désaffection des établissements publics. Quoique situées dans la zone urbaine sensible, les écoles du quartier ne sont pas en zone éducative prioritaire. Par contre, le groupe scolaire voisin du centre est intégré au périmètre du Projet de réussite éducative, qui organise un accompagnement spécifique en direction d'enfants repérés en difficulté.

D'excellentes relations de partenariat ont été établies depuis plusieurs années entre l'Arche de Noé et les établissements publics les plus proches du centre (école élémentaire et collège), faisant l'objet de conventions de partenariat. L'Arche de Noé intervient dans trois écoles maternelles pour des ateliers langage (cinq ateliers), à l'école élémentaire pour un atelier sur les techniques de l'information et de la communication parents-enfants, dans un partenariat étroit dans le cadre de la réussite éducative, ainsi que pour l'organisation de classes découvertes (départ de quatre classes en 2007). Avec le collège, l'animateur de prévention anime au collège un atelier de mime contemporain ; par ailleurs, les contacts sont fréquents dans le cadre de l'accueil de jeunes en situation de rupture scolaire.

---

<sup>68</sup> Enquête réalisée par NIAGARA pour l'actualisation du diagnostic du Contrat de Ville sur les quartiers de Gerland et Guillotière, juin 2004.

#### **2.5.4 Animation socio-culturelle**

En terme d'animation socioculturelle, la Guillotière est dotée d'une Maison des jeunes et de la culture (MJC) qui a vocation à rayonner sur l'ensemble de l'arrondissement. Cette structure de petite taille a choisi de renoncer à l'accueil de loisirs enfants hors vacances scolaires, pour recentrer ses actions sur le public adulte et adolescent. Cela a eu pour effet d'accentuer le déficit de places dans ce type d'accueil sur l'arrondissement. Il y a par ailleurs la Maison de l'enfance et l'Arche de Noé qui assurent toutes deux un accueil de loisirs. La MJC et la Maison de l'enfance sont éloignées du périmètre de la zone urbaine sensible et du lieu d'implantation du centre social. L'Arche de Noé est la seule structure à s'y trouver. Un nouveau centre social a vu le jour en 2006 non loin, sur le 3<sup>ème</sup> arrondissement, dans le quartier Moncey. Compte tenu de la retenue des habitants pour franchir certaines limites territoriales (matérialisées par une large voie de circulation), l'émergence de ce nouveau centre n'a pas eu d'incidence sur la fréquentation des structures du 7<sup>ème</sup>. Les gens ont tendance à penser que l'accès à un tel équipement est réservé aux habitants de ce quartier.

L'offre en terme d'activités socioculturelles est insuffisante, notamment en termes de places en accueil de loisirs pour les enfants de 3 à 6 ans, ce qui constitue la première demande de la part des familles, à cause des problèmes de garde d'enfants pour les journées du mercredi et les vacances scolaires. A l'échelle de la ville, le 7<sup>ème</sup> offre la plus faible capacité d'accueil par rapport au nombre de familles. Ceci constitue une priorité d'action dans la mesure où cela met en jeu le travail des parents ou la possibilité d'être disponible dans des recherches d'emploi.

Les structures proposant un accueil de loisirs sont relativement éloignées et sont elles-mêmes saturées. Il n'y a donc ni concurrence ni problème de remplissage. La Ville développe depuis 2002 ses propres centres de loisirs. Si l'insuffisance de places en accueil de loisirs ne fait pas courir de risques aux structures associatives, la politique de prix bas de la Ville a pour effet d'inciter les services sociaux à y orienter prioritairement les familles sollicitant une aide financière. Ceci peut avoir un impact sur la mixité socio-économique des populations fréquentant les structures en concentrant une population en situation de précarité dans les centres gérés par la Ville.

#### **2.5.4 L'Arche de Noé, un acteur de la politique de la ville**

Au début des années 90, un certain nombre de carences au niveau du territoire sont constatées, qui vont conduire à déterminer une zone urbaine sensible dans le quartier de la Guillotière. Parmi d'autres éléments, le diagnostic du territoire fait alors apparaître une offre socio-éducative nettement insuffisante. L'Arche de Noé est la seule structure socio-

culturelle qui y soit implantée. En 1996, le Développement social urbain propose à l'Arche de Noé de devenir partie prenante du projet de quartier et de développer ses actions dans le cadre des appels à projets de la politique de la ville. De nouvelles opportunités se présenteront par la suite avec la mise en place du Contrat temps libre (CTL) devenu Contrat enfance jeunesse (CEJ) en 2007, du Projet éducatif local (actions extra-scolaires) et du Contrat éducatif local (actions périscolaires).

En tant que directeur, il était important que je saisisse le mieux possible les principes et les mécanismes complexes de la politique de la ville et de ses différents dispositifs pour faire en sorte que le centre s'y inscrive. La collaboration avec le Développement social urbain a été un facteur décisif pour l'essor du centre et une incitation au professionnalisme. J'ai pu ainsi intégrer des groupes de travail inter-structures, des espaces d'échanges et de réflexion collective et inscrire le centre dans un réseau d'acteurs. Ce partenariat privilégié est d'autant plus important que l'unité de développement territorial et la Mission Projet éducatif local sont les intermédiaires avec les différents financeurs, notamment pour les appels à projets et les demandes de subvention. Il leur arrive d'encourager le centre à développer tel ou tel type d'action, suivant les besoins identifiés.

## **2.6 Etude de populations**

La Marche pour l'égalité organisée par les jeunes beurs en 1983 avait pour slogan : "*Vivons ensemble avec nos différences*". Mais les uns veulent d'abord préserver l'unité, le vivre ensemble, alors que d'autres mettent en priorité la sauvegarde des différences au nom du pluralisme et de la tolérance. La question du vivre ensemble est liée à celle de l'identité et de la reconnaissance. Si des hommes et des femmes défendent à ce point *leur* différence, c'est souvent parce qu'ils ne se sentent pas acceptés pour ce qu'ils sont. L'identité fait de chaque personne un être unique, singulier, potentiellement irremplaçable.

### **2.6.1 Une identité en construction à partir de multiples appartenances**

Amin Maalouf parle des appartenances multiples qui, chacune prise séparément, relie une personne à un grand nombre de semblables, mais qui, prises toutes ensemble, lui confèrent son identité propre, qui ne se confond avec aucune autre. Aussi, demande-t-il, pourquoi sommerait-on quelqu'un de choisir entre plusieurs appartenances, alors que ces appartenances multiples lui permettent de jouer un rôle spécifique, de tisser des liens, de dissiper des malentendus ? "C'est souvent notre regard qui enferme les autres dans leurs plus étroites appartenances, et c'est notre regard aussi qui peut les libérer".<sup>69</sup> L'identité

---

<sup>69</sup> Cf. MAALOUF A., *Les identités meurtrières*, Paris, 1998, p. 32.

n'est pas innée. Elle n'est pas figée, elle ne nous est pas donnée une fois pour toutes. Elle se construit et se transforme tout au long de la vie. Cette idée de la double appartenance ou de la double identité est nuancée par Dominique Schnapper pour qui on ne saurait y trouver une double appartenance de fait. "Il peut s'agir d'une double référence identitaire, non d'une double appartenance. Le concept de référence souligne qu'il n'y a pas égalité entre les deux termes". Il considère qu'il y a là quelque chose qui s'apparente plutôt à une "identité symbolique" ou une "identité affective" ou encore une "nationalité dormante" susceptible d'être réactualisée si l'individu regagnait son pays.<sup>70</sup>

### 2.6.2 En quête d'identité

La question de l'identité est particulièrement aiguë pour certains d'entre eux. Elle se pose pour des jeunes qui fréquentent le centre, qui ont toujours vécu en France, ou qui y sont arrivés très jeunes, alors que leurs parents ont grandi dans un autre pays, avec une culture différente. Cette culture d'origine, ils ne la connaissent qu'au travers de ce que leurs parents leur en transmettent, ou à l'occasion de séjours au pays, dans les relations avec la famille qui y est restée, dont ils font partie, et dont ils se sentent proches et différents. Les familles qui ont choisi de migrer sont dénommés dans leur pays d'origine avec ces mots qui les trahissent : ce sont les "*chez nous là-bas*". La culture du pays de leurs parents n'est pas la leur, et pourtant elle fait partie d'eux ; ils composent avec elle. Ils se sentent Français, mais Français autrement. Françoise Lorcerie observe que "la situation d'altérité, le fait d'être vu comme autre et traité comme différent dans les populations minorisées, a aussi des effets culturels. Cela produit de la réaction culturelle, de la construction de culture. Et de nouvelles cultures apparaissent".<sup>71</sup> Nous les voyons évoluer, parfois embarrassés par la présence de leurs parents chez qui la trace du pays d'origine est plus visible ou distinctive, comme un peu honteux, et pourtant tellement attachés à eux, navigant à droite et à gauche pour donner forme à leur identité, entre attachement et rejet. Or, "ce qui détermine l'appartenance d'une personne à un groupe donné, c'est essentiellement l'influence d'autrui ; l'influence des proches – parents, compatriotes, coreligionnaires – qui cherchent à se l'approprier, et l'influence de ceux d'en face, qui s'emploient à l'exclure. Chacun d'entre nous doit se frayer un chemin entre les voies où on le pousse, et celles qu'on lui interdit ou qu'on sème d'embûches sous ses pieds ; il n'est pas d'emblée lui-même, il ne se contente pas de "prendre conscience" de ce qu'il est, il

---

<sup>70</sup> Cf. SCHNAPPER D., *La France de l'intégration. Sociologie de la nation en 1990*, Paris, Gallimard, 1991, p. 168-169.

<sup>71</sup> Cité dans RAYNAL F., "La clinique du travail social à l'épreuve de la diversité culturelle", *ASH* n° 2418, 20/7/2007, p. 39.

devient ce qu'il est ; il ne se contente pas de "prendre conscience" de son identité, il l'acquiert pas à pas".<sup>72</sup>

La quête d'identité revêt une importance particulière à l'âge de l'adolescence, peut-être parce que toutes les appartenances sont interrogées, et que l'on éprouve aussi le besoin de s'identifier à quelque chose, à quelqu'un, à un groupe, dont on soit fier. Le regard que l'on pose sur un adolescent a une grande importance pour l'image qu'il a de lui-même. En France, les problèmes d'insertion que connaissent les jeunes des quartiers sont souvent qualifiés de "*problèmes sociaux*", objets de politiques publiques jugées prioritaires<sup>73</sup>. Mais les activités de médiation ne peuvent se limiter à des aides concrètes et ponctuelles, destinées principalement à faire tomber la tension ou l'insécurité. Il est nécessaire de prendre en compte la dynamique identitaire négative<sup>74</sup> de ceux qui souffrent de multiples discriminations, de relégation spatiale, d'un sentiment d'injustice, d'un sentiment d'inégalité causé entre autres par "*l'exclusion relative*" dont parle François Dubet pour désigner la relégation scolaire hors des bonnes classes, des bonnes filières.<sup>75</sup>

### **2.6.3 L'accueil des jeunes en situation de rupture scolaire**

Nous retrouvons particulièrement cette question identitaire chez les jeunes en rupture scolaire, qui sont souvent très blessés par le regard continuellement négatif que l'on pose sur eux. Ils disent souvent que, quels que soient leurs efforts, ils n'auront jamais la moindre appréciation positive, qu'ils ont le sentiment d'être catalogués et rejetés. Dominique Glasman décrit l'engrenage de l'exclusion à partir d'entretiens : "Ils ne réussissent pas, ils ne parviennent pas à surmonter des difficultés persistantes, récurrentes. Le seul moyen de sauver la face, de se préserver soi-même, est alors de ne rien faire, revendiquer sa dissidence avec l'école, de jouer les "*refuzniks*" de l'école. Cela permet de justifier l'échec par l'absence de travail, par l'absence d'intérêt pour l'école, ce qui aux yeux de l'élève vaut mieux que de paraître incapable, "bête", etc. "J'invalide l'école qui m'invalide, je ne travaille pas, alors bien sûr je ne réussis pas". Il est peu d'élèves dans ces recherches qui prétendent travailler dur et ne pas réussir. Non, c'est plutôt la reconnaissance d'une absence de travail qui domine, et on peut y voir une manière de sauvegarder sa dignité. Il reste qu'ils se sont construits une identité d'élèves en échec, aux yeux des autres et à leurs propres yeux".<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> *Id.*, p. 35.

<sup>73</sup> Cf. DUBAR Claude, "Réflexions sociologiques sur la question de l'insertion", in CHARLOT B. et GLASMAN D., *Les jeunes, l'emploi et l'insertion*, Paris, PUF, 1998, p. 29-37.

<sup>74</sup> Cf. DUBAR C., "La catégorie de jeunesse", *Informations sociales*, n° 84, 2000.

<sup>75</sup> Cf. DUBET François, "L'exclusion scolaire" in PAUGAM Serge, *L'exclusion, l'état des savoirs*, Paris, 1996, p. 497-505.

<sup>76</sup> Cf. GLASMAN D. et OEUVRARD F. et alii, *La déscolarisation*, Paris, 2004, p. 56

Les phénomènes de violence et des problèmes de discipline graves semblent être en forte augmentation depuis quelques années dans le collège du secteur. On se trouve face à des difficultés d'un collège en zone d'éducation prioritaire, si ce n'est que l'établissement n'est pas dans une zone classée comme telle. Certains élèves ont beaucoup de difficulté à s'inscrire dans une scolarité normale sans perturber leur classe. Le collège est assez souvent amené à exclure temporairement ou définitivement des élèves, ou à étudier des solutions alternatives suivant la situation. Le délai de réorientation d'un jeune vers un nouvel établissement, lorsqu'il est exclu définitivement, peut être de deux mois. Cette période d'exclusion a pour effet d'accroître sa marginalisation. Elle augmente le risque d'une perte de lien social et de contact avec des adultes de référence. Un accompagnement social est nécessaire.

Il existait depuis plusieurs années un partenariat effectif entre le collège et le centre social. L'unité de Développement territorial et la Mission Projet éducatif local ont demandé de ce fait à l'Arche de Noé d'étudier la possibilité d'accueillir les jeunes faisant l'objet de mesures d'exclusion du collège pendant le temps scolaire. La mise en place de la Veille éducative donnait la possibilité de tenter l'expérience. Cet accueil est complémentaire d'autres mesures mises en œuvre : ateliers relais, classes relais<sup>77</sup>. L'objet n'est pas de dispenser les enseignements que le jeune aurait s'il était normalement scolarisé. Les moments où le jeune est accueilli sont avant tout utilisés pour développer le dialogue, pour parler avec lui de ses difficultés, de ses souffrances, pour voir avec lui ce qui l'intéresse, le remettre si possible dans une dynamique, l'aider à comprendre l'utilité de certains apprentissages, à ranger son cartable, à mettre de l'ordre dans ses classeurs, à envisager son retour dans l'établissement dans un état d'esprit différent si possible, etc. Il s'agit de comprendre au mieux la situation, sachant, comme l'écrit Daniel Thin, qu'il s'agit souvent d'un "processus combinatoire impliquant différentes dimensions interdépendantes dans leur action : la configuration familiale et ses transformations, la scolarité et les difficultés d'apprentissage, les comportements non conformes, le groupe des pairs, les décisions institutionnelles. C'est dans leur renforcement mutuel qu'elles opèrent et forment un processus pour conduire à la déscolarisation, préalable probable à une "destinée" d'inemployabilité (Ebersold) ou d'"inutile" au monde (Castel)".<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Philippe JOUTARD, dans son *Rapport sur l'évolution du collège* (2001) soulève le problème soulevé par l'hétérogénéité des classes : "Comment diminuer l'hétérogénéité extrême qui rend ingérable le collège unique, sans créer pour autant des filières d'exclusion et abandonner les élèves en grande difficulté ?"

<sup>78</sup> Cf. GLASMAN D. et OEUVRARD F. (éd.), *La déscolarisation*, Paris, La Dispute, 2004, p. 123.

L'accueil des jeunes décrocheurs permet de mobiliser de nombreux partenaires. Une commission veille éducative peut être réunie pour étudier les situations individuelles<sup>79</sup>. L'Arche de Noé a signé une convention de partenariat avec le collège. La collaboration avec les éducateurs de prévention de la Société lyonnaise pour l'enfance et l'adolescence (SLEA) est importante. Mais il était impossible jusqu'à présent de saisir la commission lorsqu'un enfant faisait l'objet d'une mesure d'aide éducative en milieu ouvert (AEMO), alors que certains jeunes ont décroché du système scolaire depuis longtemps, et parfois très jeunes, sans qu'une mesure de placement ait été prise. D'autre part, lorsqu'un jeune fait l'objet d'une mesure d'exclusion définitive, la réunion de la commission est abandonnée, le jeune étant dans l'attente de la désignation d'un autre établissement. Dans les faits, la commission ne s'est que rarement réunie jusqu'à présent.

On peut s'interroger quant au danger lié à cette possibilité d'accueil rapide de jeunes devenus indésirables au sein du collège. Un risque d'appel d'air en terme d'exclusion existe. Lors de mes échanges avec la Principale du collège à ce sujet, elle reconnaissait que telle exclusion était imputable en partie à l'attitude de l'enseignant qui demandait une mesure disciplinaire, mais qu'elle ne pouvait faire autrement que de prononcer une mesure d'exclusion, par peur d'une grève. Dans une autre situation, un jeune faisait l'objet d'une mesure d'exclusion d'une semaine parce qu'il n'est pas venu au conseil de discipline. En fait, il devait y venir avec sa mère, mais celle-ci, seule à l'élever, travaillait au moment du conseil de discipline. Son enfant n'y était donc pas venu. La décision d'exclure des élèves déjà fortement pénalisés risque d'accentuer le phénomène de marginalisation. On voit ainsi des jeunes collégiens, dès la 6<sup>ème</sup> ou la 5<sup>ème</sup>, inscrits dans une errance scolaire et dont le comportement les conduit à être très rapidement exclus, les collèges se "refilant la patate chaude" ou le "Pierre noir", dès que possible. Il est dans ces conditions impossible de mettre en œuvre un accompagnement sur le long terme, si ce n'est en établissant des liens avec le jeune qui pourront servir dans le déroulement de contacts ultérieurs (dans le cadre du secteur jeunes par exemple).

En principe, l'Arche de Noé n'accueille qu'un jeune à la fois, sauf dans des situations particulières ou pour des cas de force majeure. La famille est associée à la mise en place de l'accueil. Il importe aussi que le collège ne présente pas cette mesure comme une sanction. A la fin d'une exclusion temporaire, l'animateur se rend au collège pour rencontrer la conseillère principale d'éducation et si possible le professeur principal, en présence du jeune, pour parler de ce temps vécu hors de l'établissement et pour en valoriser les points positifs. Il s'avère nécessaire que la communauté éducative se

---

<sup>79</sup> Cette commission réunit la Principale du collège, la conseillère technique PRE, la coordinatrice PEL, l'assistante sociale représentant la DPSE, et le professionnel du centre chargé de l'accueil

mobilise davantage autour de ces situations et ne se désintéresse pas du jeune . Cela peut rendre plus profitable cette période et permettre au jeune une meilleure réintégration dans sa classe.

#### **2.6.4 Animation et prévention auprès des adolescents**

Une étude sociologique a été menée en 2001 pour connaître les besoins et les attentes socio-éducatifs des jeunes de la Guillotière. Les jeunes observés dans cette étude se distinguent des "jeunes de banlieues" de par la situation géographique centrale du quartier<sup>80</sup>. Les participants étaient, ainsi qu'on les appelle rapidement, des "jeunes en difficulté", tous issus de l'immigration. Il y a pourtant d'autres jeunes dans le quartier, mais qui n'ont pas participé à ces rencontres. Leur regroupement ne correspondait pas une organisation de type communautaire, mais plutôt par leur rapport d'identification à leur quartier<sup>81</sup>. Peu de filles participaient à ces rencontres.

Leurs besoins et leurs attentes peuvent se résumer ainsi :

- Une quête de reconnaissance : à refuser à juste titre de stigmatiser ces jeunes sur le plan ethnique, on met en avant des critères socio-économiques qui finissent par nourrir en retour l'identité de ces jeunes. A propos d'un projet socioculturel, l'un d'eux déclarait : "Ils disent que c'est pour les jeunes défavorisés, mais les jeunes défavorisés c'est pas nous. Nous on n'est pas des pauvres avec des trous à nos vêtements".
- Un besoin de présence adulte disponible pour les accompagner dans leurs démarches, leurs projets, pour pouvoir discuter tout simplement. Ils aspirent à ce que l'on pose sur eux un regard positif et que la communication s'établisse dans un espace relationnel confiant.
- Un espace de socialisation : la demande explicite d'un tel équipement fait partie des grands espoirs des jeunes et de leurs parents, un lieu de vie qui ne soit pas tant un "guichet" d'animation qu'une forme de re-appropriation de l'animation par les jeunes eux-mêmes.

---

des jeunes "décrocheurs" ou "décrochés".

<sup>80</sup> ARNAUD Lionel, La "culture des rues" comme enjeu socio-politique. Sociologie des besoins socio-éducatifs des jeunes du quartier de la Guillotière, centre de recherches administratives et politiques - ESA du CNRS, IEP Rennes / Université Rennes 1, avril 2002.

<sup>81</sup> Cf. DUBET François, *La galère : jeunes en survie*, Fayard, Paris, 1987, p. 327-331. L'auteur y décrit la catégorie des "jeunes maghrébins", elle-même incluse dans celle des "jeunes immigrés" : "Il semble que l'immigration accentue simultanément les processus de désorganisation sociale et les possibilités de créer des espaces de résistance. [...] Ils apparaissent comme doublement centraux dans les formes d'action sociale des jeunes des milieux populaires [...] ils sont souvent les éléments les plus dynamiques des groupes, à la fois dans la marginalité et dans les tentatives d'action collective." La spécificité de ces jeunes est le sentiment d'une accumulation d'inégalités qu'ils partagent avec tous les jeunes des quartiers sensibles.

- Un renforcement de l'animation de rue, nécessitant une attention, une écoute sur leur terrain sachant qu'elle peut être un préalable nécessaire pour une intégration fonctionnelle dans une structure.
- Un encouragement à la mixité dans les activités, étant entendu que la lutte contre les discriminations directes ou indirectes est un élément incontournable de celle-ci.

Cette étude, non exempte de parti pris par ailleurs, a fourni des éléments de réflexion importants à partir desquels nous avons réorienté en partie notre stratégie d'action en direction des jeunes du quartier. Un animateur de prévention a été recruté par le centre social et dédié à temps plein à ce public. La Fondation, dans les travaux de rénovation et d'extension des locaux, a prévu la création d'un local aménagé pour eux, reprenant les conclusions du rapport de l'étude. Cela s'est traduit par un très fort impact sur les jeunes du quartier et un respect très grand pour l'animateur. Celui-ci suit actuellement 150 jeunes et le développement de l'activité pose la question du recrutement d'un second animateur sur le secteur jeunes. Des pourparlers sont en cours avec le Conseil général à ce sujet.

L'exemple qui suit montre de quelle manière le centre a pu aider certains dans la construction de leur identité.

### **2.6.5 La construction de l'identité à l'adolescence**

Un viol collectif avait été commis par des jeunes collégiens du quartier en 2001. Ce fait divers avait défrayé la chronique dans de nombreux médias. A partir de cet événement, des jeunes filles qui fréquentent l'Arche de Noé se sont mises à exprimer leur désarroi ou leur questionnement sur de nombreux sujets : leur éducation, le rapport avec la culture du pays d'origine, la domination parfois écrasante des frères aînés, l'identité masculine cultivée à outrance par les mères chez leurs fils, les relations garçons-filles, les mariages forcés, les questions liées à la double appartenance, à la religion, celles tournant autour de la sexualité, leur aspiration à un avenir différent. Elles ne voulaient pas faire "comme leur mère", singeant à merveille les *fatmas*.

Le groupe était composé de jeunes dont la plupart étaient nés en France ou y vivaient depuis de nombreuses années. Et comme le rappelle Dominique Schnapper, "les enfants d'émigrés ne sont pas des "deuxième génération d'émigrés", en ce qu'ils ne sont ni migrants ni émigrés. [...] Les enfants d'émigrés scolarisés en France sont culturellement français avant de le devenir juridiquement, pour la majorité d'entre eux, à 18 ans, quand ils ne le sont pas à leur naissance. [...] Parce qu'ils ne sont pas susceptibles de se livrer au même bricolage que leurs parents, ils risquent de faire éclater la stabilité culturelle de leurs parents. Comme le dit une jeune Algérienne : "C'est nous qui sommes au centre de toutes

leurs contradictions".<sup>82</sup>

De ces échanges qui réunissaient un groupe très mobilisé, elles ont décidé de faire un spectacle qu'elles ont écrit avec le responsable du secteur jeunes, reprenant aussi des textes du mouvement *Ni putes ni soumises* dans lesquels elles se retrouvaient. Par ce travail, ces jeunes filles construisaient, défendaient et mettaient en récit cette "*forme identitaire*" qui n'est pas seulement identité pour autrui mais aussi identité pour soi, une identité qui n'est pas seulement celle que les autres vous attribuent sur la base des traits (couleur de peau, accent, lieu de provenance...) mais qui soit revendiquée, assumée, intériorisée comme expression de soi.<sup>83</sup> Elles accomplissaient un travail d'intériorisation, de réflexivité, d'extériorisation narrative, qui leur a permis de réaliser une sorte de "*conversion identitaire*" qu'elles ont réalisée dans le contexte de leur territoire, avec le regard des habitants du quartier, de leurs parents, de leurs camarades du collège, de leurs professeurs venus assister aux représentations. Ce regard avait pour elles une importance essentielle. Elles avaient le sentiment d'être considérées, entendues et reconnues. Claude Dubar considère à ce propos "que la sociologie compréhensive peut permettre, dans et par l'exercice de l'entretien biographique, de repérer ces processus par lesquels certains jeunes parviennent à construire, défendre, mettre en récit, cette "*forme identitaire*" qui n'est pas seulement une identité pour autrui mais aussi une identité pour soi impliquant ce travail d'intériorisation, de réflexivité, de combinatoire personnelle et d'extériorisation narrative ("*dire son projet*") qui constitue, comme l'avaient bien vu Berger et Luckman, la socialisation secondaire qui est cette conversion identitaire permettant "*le dépassement de l'enfance par la socialisation*".<sup>84</sup> La présentation de ce spectacle après dix-huit mois de réflexion et de travail dans un certain nombre de festivals amateurs, les débats qui ont suivi, en partenariat avec l'association *Femmes contre l'intégrisme*, ont fait bouger des choses en elles aussi bien que dans le public.

Comme le dit Amin Maalouf, "lorsqu'on sent sa langue méprisée, sa religion bafouée, sa culture dévalorisée, on réagit en affichant avec ostentation les signes de sa différence ; lorsqu'on se sent, au contraire, respecté, lorsqu'on sent qu'on a sa place dans le pays où l'on a choisi de vivre, alors on réagit autrement. Pour aller résolument vers l'autre, il faut avoir les bras ouverts et la tête haute, et l'on ne peut avoir les bras ouverts que si l'on a la tête haute".<sup>85</sup> L'enjeu de cet accompagnement, tantôt individuel, tantôt collectif, est d'aider à rétablir un lien avec la culture d'origine pour pouvoir s'approprier ce qui a été légué. Il

---

<sup>82</sup> Cf. SCHNAPPER D., *Op. cit.*, p. 191. Extrait d'entretien cité dans SAYAD A., "Les enfants illégitimes", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 25, janvier 1979, p. 75.

<sup>83</sup> Cf. DUBAR C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Colin, 1991.

<sup>84</sup> Cf. DUBAR C., "La catégorie de jeunesse", *Informations sociales*, n° 84, p. 36.

<sup>85</sup> MAALOUF A., *Op. cit.*, p. 60.

s'agit d'aider l'autre à devenir pleinement sujet, conscient de ses choix, maître de sa trajectoire. Ce travail de mémoire est un travail de restauration d'une histoire partagée, même quand celle-ci a été douloureuse, même quand ils ont envie de s'en libérer. Paul Ricoeur rappelle que le lien entre mémoire, imaginaire et représentation est nécessaire pour permettre la projection dans l'avenir. L'enjeu est d'aider ces jeunes à trouver, dans la mesure du possible, la fierté des origines. Ils peuvent recomposer leurs origines, ou encore choisir d'aller ailleurs.<sup>86</sup> C'est un long chemin qui peut passer par un dévoilement de ce qui fait honte, et conduire à la capacité d'assumer ce passé où le meilleur et le pire ont pu coexister, pour retrouver un sentiment de fierté personnelle. La création artistique en a donné l'occasion pour ces jeunes de la Guillotière et a donné l'envie à d'autres de se lancer. L'aventure continue avec la création de nouveaux spectacles et, comme le remarque Julie Breton, stagiaire en psychologie, "malgré des difficultés, les spectacles se construisent de façon un peu similaire à la construction des adolescents : ils donnent l'impression de reculer, en fait ils avancent ; de ne pas écouter, mais ils se remettent en question, de ne pas s'investir, mais ils y passent du temps ; de ne pas tenir compte d'autrui alors qu'ils s'entraident ..."<sup>87</sup>

Dans ce projet qui a émergé de la base, sans que ni l'animateur du secteur jeunes ni moi-même nous n'ayons cherché à organiser ou à planifier quoi que ce soit, ma position en tant que directeur a été de suivre à distance, de me tenir informé régulièrement lors de réunions de l'évolution du projet, de mettre des limites quand c'était nécessaire, d'avoir à la fois un regard distancié tout en manifestant un réel intérêt pour ce que ces jeunes étaient en train de vivre. J'ai aussi joué un rôle dans la lisibilité de cette action, en la faisant connaître à l'externe, en cherchant les moyens matériels pour qu'elle puisse pleinement se déployer.

La qualité humaine de cette expérience m'a amené aussi à mesurer tout ce que ce travail faisait bouger dans la vie de ces jeunes, aussi bien psychologiquement, que dans leur contexte social. Les animateurs étaient au contact de la globalité de leur personne. Un centre social n'a pas toutes les compétences pour l'accompagnement des jeunes, les salariés étant le plus souvent des animateurs. En tant que directeur, j'ai cherché l'appui de personnes capables d'un accompagnement social et psychologique, pour démêler des situations personnelles parfois très compliquées. J'ai donc cherché à développer des partenariats qui ont été précieux et efficaces, que ce soit avec l'assistante sociale du collège ou avec les éducateurs de prévention de la SLEA qui ont accompagné les jeunes

---

<sup>86</sup> Cf. RAYNAL F., "La clinique du travail social à l'épreuve de la diversité culturelle", *ASH* n°2518, 20/7/2007, p. 39-41.

dans certaines tournées et les ont suivis par la suite dans un accompagnement plus individualisé. La démarche a aussi fait l'objet de réunions avec les parents. La plupart ont bien compris la démarche et n'ont pas fait obstacle à la participation de leurs enfants.

Un point particulièrement important consistait à accompagner l'animateur dans cette action, pour en évaluer l'impact sur les jeunes de façon continue. Avec l'engagement qui était le sien dans cette action, il avait aussi besoin d'un regard distancié lui permettant de prendre par moment le recul nécessaire, de réduire certains risques.

### **2.6.5 Le soutien à la parentalité**

Les actions proposées dans le cadre de l'accompagnement des parents s'adressent à toutes les familles et visent à répondre à leurs besoins concrets afin de les conforter dans leur fonction éducative : permanences d'accueil, visites dans les familles, entretiens, soirées jeux, ateliers parents-enfants autour de l'informatique. La participation des parents est sollicitée aussi souvent que possible. Leur implication peut prendre des formes diverses, ils pourront, selon les cas, être à l'initiative de projets, être acteurs dans la conduite des actions, contribuer à l'évaluation. L'organisation de sorties familiales et de séjours rencontre invariablement beaucoup de succès. Les familles sont associées le plus possible à leur préparation, leur planification. Ces actions permettent, notamment pour des séjours, d'observer en situation certaines déficiences qui n'apparaissent pas dans des rencontres ponctuelles. La conseillère en économie sociale et familiale essaie, autant que possible, de reprendre à titre individuel ce qu'elle a pu observer. Les séjours permettent d'établir une proximité et un rapport de confiance. Mais il faut aussi éviter de dériver vers une forme de copinage ou de familiarité excessive, notamment avec les personnes coutumières de ce type d'activité. Cela requiert du professionnalisme, pour développer une relation empathique dans certaines situations tout en conservant la distance nécessaire.

Il faut aussi savoir orienter les familles vers d'autres formes de loisirs ou de vacances lorsqu'on sent qu'elles ont tiré le bénéfice de ce type de séjours et les accompagner vers la réalisation de leurs propres projets de vacances. Les actions de soutien à la fonction parentale sont développées en relais et en appui des dispositifs de droit commun auxquels elles n'ont pas vocation à se substituer (médiation familiale, conseil conjugal et familial, thérapie familiale, actions relevant de l'aide sociale à l'enfance...).

Les activités du secteur famille du centre social sont reliées au réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement à la parentalité depuis 2002, dispositif piloté et financé par la

---

<sup>87</sup> Rapport de stage de Julie BRETON, psychologue stagiaire, Master 2 de psychologie, Université Lumière Lyon 2, Institut de psychologie, Département de psychologie de la santé et du

Direction départementale des affaires sanitaires et sociales. Le réseau, même si sa dynamique est encore limitée, permet à la conseillère en économie sociale et familiale d'être en contact avec d'autres professionnels. Les parents y participent aussi occasionnellement, en présentant à d'autres des projets individuels ou collectifs qu'ils ont monté ou auxquels ils ont participé. Les actions proposées sont en étroite relation avec le Point info familles et les sorties et séjours en famille menées dans le cadre du dispositif Vacances famille solidarité.

Le centre social cherche à mettre ces actions en cohérence avec les autres secteurs d'activité du centre. Un des objectifs est aussi d'atteindre les familles qui ne fréquentent pas le centre ou d'autres structures socio-éducatives, de les rencontrer sur leur terrain, d'aller au devant de celles qui sont le plus en difficulté.<sup>88</sup> Les actions menées doivent contribuer au renforcement de la cohésion sociale et constituent un outil de développement local. L'Arche de Noé développe ce travail depuis 1999.

L'action est conduite par un adulte-relais. Le centre ne bénéficiant pas de la prestation de service animation collective famille de la CAF versée aux centres sociaux agréés, nous étions obligés de chercher à financer un poste dans le cadre d'un emploi aidé. Au moment de la création du poste, un des partenaires qui avait participé à cette création nous a fortement incités à recruter une personne du quartier ayant une expérience associative, mais sans qualification. Après six mois d'expérience, il m'a semblé impossible de poursuivre l'expérience vu l'insuffisance de la personne qui remplissait cette fonction : peu d'initiatives, très peu de retour sur son action ... J'ai constaté qu'il était très délicat de confier la responsabilité d'un accompagnement social à une personne non qualifiée et elle-même en difficulté. Je n'ai donc pas renouvelé son contrat et j'ai recruté, après une interruption de six mois une professionnelle qualifiée après en avoir informé les partenaires et les financeurs.

En tant que directeur, je tiens à rappeler la nécessité de la participation des familles, d'un accompagnement social de celles qui en ont besoin, pour éviter le travers d'activités prêtes à consommer auxquelles les parents s'inscriraient sans s'impliquer ou qui se dérouleraient sans leur participation. Cela étant, il faut aussi accepter que le degré de participation des parents ne soit pas le même pour tous.

---

développement, juin 2007, p.67.

<sup>88</sup> La CNAF a créé en 1998 une prestation de service "animation collective famille" qui fait partie intégrante de la fonction animation globale et coordination, cf. circulaire CNAF n° 196 du 27 juillet 1998 relative à la prestation de service animation collective familles. Elle doit faire l'objet d'un projet différencié et spécifique.

## **Synthèse de la deuxième partie**

Le territoire est devenu, notamment depuis la décentralisation, un cadre de référence prépondérant dans l'action sociale. L'essor de la politique de la ville a contribué à mettre en avant la nécessité d'une approche multidimensionnelle et transversale des situations.

L'approche du travail social par la catégorie du territoire pose la question du lien social et de l'altérité. Dans cette perspective, le travail social ne peut se limiter à gérer des individus ou des groupes, des situations, des conflits. Il s'agit d'instituer du sujet.

L'étude du quartier de la Guillotière et d'une partie des populations fréquentant l'Arche de Noé montre comment se côtoient et se rencontrent des populations ayant des problématiques très différentes, des besoins auxquels il est difficile de répondre simultanément. L'offre de service doit de ce fait prendre en compte cette diversité, en ayant le souci de valoriser la parole et la participation des habitants. Les professionnels sont en relation avec des personnes ayant des besoins spécifiques, mais aussi un potentiel d'initiatives et des ressources mobilisables. L'hétérogénéité des populations et de leurs besoins est prise en compte au travers d'actions tantôt collectives tantôt individuelles. Les actions collectives ne suppriment pas la rencontre individuelle.

### 3. CONDUIRE L'ACTION DU CENTRE DANS UNE DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT SOCIAL

#### 3.1 Le développement social territorial, nouveau paradigme de l'action sociale

##### 3.1.1 Les trois dimensions du développement social

Le concept de développement est aujourd'hui très utilisé dans les politiques publiques territoriales, comme par exemple la politique de la ville. Le développement social local fait appel à trois dynamiques de développement complémentaires :

- **le développement personnel** qui donne toute la place à l'habitant ou à l'utilisateur en tant qu'acteur et sujet,
- **le développement social** qui prend appui sur les solidarités et le tissu social d'un territoire,
- **le développement organisationnel** qui caractérise le processus d'évolution participative des organisations et une nouvelle gestion des politiques publiques.

Le mot développement est tiré du langage commun, du latin *volvere* qui signifie *rouler d'en haut, entraîner en roulant, précipiter*, ce qui traduit une attitude de surplomb. Le verbe *desvelopper* au 12<sup>ème</sup> siècle a d'abord le sens spatial de "sortir quelque chose, ou quelqu'un de ce qui l'enveloppe" et "étendre" (ce qui était roulé sur soi). Ce n'est qu'au 18<sup>ème</sup> siècle qu'il prend le sens temporel de "faire croître, faire prendre de l'extension". Le sens spatial et le sens temporel s'équilibrent.

Le mot développement est devenu un concept qui situe l'action au carrefour de la recherche, de la prospective, de la programmation, de l'accompagnement du changement, de la résolution de problèmes psychosociaux ou économiques.

Le développement local est un processus collectif qui permet d'inventer des solutions aux problèmes économiques et sociaux et de les mettre en œuvre avec ceux qui en sont les acteurs et les bénéficiaires. C'est une notion qui recouvre différents aspects.<sup>89</sup> On peut distinguer de façon générale deux courants qui se recoupent et s'alimentent l'un l'autre :

- **le courant économique et social** qui vise surtout au développement économique et à l'aménagement du territoire<sup>90</sup> ;

---

<sup>89</sup> Cf. BARREYRE J.-Y. et BOUQUET B., *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, (sous la direction de), Paris, Bayard, 2006, p. 175-180.

<sup>90</sup> On voit comme ce premier courant est en vogue actuellement dans les grands projets de ville qui consistent à mettre en œuvre des opérations de renouvellement urbain dans le but d'amplifier et d'ancrer dans la durée le projet social et économique conduit dans le cadre du contrat de ville. Le

- **le courant "solidariste"** qui cherche essentiellement à développer des liens sociaux et à résoudre des questions sociales, courant qui est à l'origine entre autres des centres sociaux<sup>91</sup>. Certaines institutions d'action sociale, tout en maintenant l'aide aux familles et aux personnes, se donnent comme objectif de restituer aux personnes leur capacité à résoudre leurs problèmes à travers les actions de développement et d'insertion sociale. Ces interventions d'intérêt collectif sont mises en œuvre avec le concours des bénéficiaires, avec la collaboration des professionnels du secteur social et des usagers des services qui se mobilisent sur des projets qui les concernent.

On retrouve ainsi deux dynamiques à l'œuvre dans la mise en place des actions de développement : une dynamique locale ascendante, que l'on qualifie d'*endogène* et une dynamique institutionnelle descendante – initiée par l'Etat – qualifiée d'*exogène*.

Ces deux courants tentent de répondre à des questions communes : peut-on laisser s'accroître la marginalisation de certains territoires et la perte d'identité des "communautés" qui y vivent ? Comment réduire les effets négatifs de la centralisation ?

### 3.1.2 Les modalités du développement social

On peut distinguer deux grandes formes du développement social, auxquelles s'ajoute une troisième qui est un intermédiaire entre les deux autres.<sup>92</sup>

#### A) Un modèle centré sur le dispositif intervenant

La première forme est centrée sur le dispositif intervenant et sur les acteurs professionnels appartenant à des réseaux d'organisation et des instances institutionnelles. Les acteurs sont en position d'extériorité par rapport à la situation problématique. L'intervention privilégie la dimension de l'offre institutionnelle. Elle met l'accent sur l'instauration de synergies et dispositifs partenariaux, sur l'élaboration de programmes et prend appui sur les compétences institutionnelles et les savoir-faire professionnels. Elle cherche à mobiliser les ressources existantes dans l'environnement, à les coordonner et à les orienter. Elle établit des relais dans le milieu d'insertion au travers de personnes, de groupes, d'organisations. La logique est ici clairement descendante. On est ici plutôt dans le *faire pour*, posture qui s'inscrit dans la tradition d'un Etat providence où les citoyens attendent beaucoup des pouvoirs publics et d'une prise en

---

but est de traiter les causes socio-économiques de la marginalisation des quartiers dits "en difficulté" tout en transformant leur image et leur statut au sein de l'agglomération, afin de mettre un terme à la considération du quartier comme quartier à part, distinct du reste de l'agglomération.

<sup>91</sup> Cf. note 3, p. 4.

<sup>92</sup> Je me réfère dans cette partie aux Actes du séminaire organisé par le Mouvement pour le développement social local du 14-17 février 1995 et du 14-16 juin 1996 à Angoulême, p. 29.

charge institutionnelle, alors que le pouvoir central, dans un contexte de pénurie de moyens, cherche à transférer ses charges sur les collectivités territoriales.

### **B) Une intervention orientée vers le système d'action**

La seconde vise à revaloriser le territoire local en privilégiant la mobilisation des habitants sur les questions qui les concernent de près, de considérer les habitants comme des acteurs et non comme les objets de politiques publiques. L'intervention se fonde sur la demande sociale et vise à la structurer dans le sens des solutions à apporter. Son élaboration se fait par la mise en œuvre de projets de groupes et d'organisations collectives. C'est pourquoi elle favorise la mobilisation et l'organisation des ressources propres aux personnes. La logique est ici ascendante. On est ici plutôt dans le *faire par*.

### **C) Un modèle qui conjugue l'action des professionnels et l'implication des habitants**

Aujourd'hui, le clivage entre les deux courants s'estompe. On a compris qu'on ne peut espérer un développement économique si on laisse se dégrader le tissu social. Le développement devient donc social et économique. On est plus dans le *faire avec*. Cette troisième voie "tente d'associer ressources exogènes et endogènes, de prendre en compte la population sans surestimer ses capacités de mobilisation".<sup>93</sup> Le courant d'aménagement du territoire croise le courant "solidariste". Les similitudes des méthodes d'intervention rassemblent les acteurs qui partagent les mêmes méthodes, les mêmes procédures de résolution des problèmes, le diagnostic partagé, la négociation de solutions, la gestion participative d'actions partenariales.

Le développement social territorial intègre les trois axes de développement sur un même territoire : le développement des personnes, le développement des solidarités, le développement des organisations du territoire. Le développement social territorial peut commencer par des initiatives exogènes, mais leur efficacité réelle nécessite le temps de la participation, la mobilisation lente des personnes et des familles dans des formes d'actions collectives. Le développement social territorial peut aussi s'appuyer sur des actions collectives endogènes qui prennent une dimension nouvelle lorsqu'elles sont fédérées dans des projets de quartiers et s'appuient sur les ressources des politiques publiques. Le processus d'évolution de l'Arche de Noé, et son implication progressive dans l'intervention sociale sur le territoire dans le cadre de la politique de la ville, en est une illustration en soi. Le développement social territorial doit passer par la structuration d'une organisation sociale locale de quartier, les groupes d'action collective acceptant de

---

<sup>93</sup> Cf. MONDOLFO P., *Conduire le développement social*, Paris, Dunod, p. 22.

se fédérer au sein d'une organisation locale de développement social, ceci pour travailler sur un diagnostic de quartier, de coordonner les initiatives et les acteurs du territoire.

Nous voyons donc que le développement, conçu tout d'abord dans son sens étroit, dans un sens essentiellement économique, a évolué vers une conception multidimensionnelle et croisée des facteurs, s'attachant à valoriser aussi bien les richesses internes que les ressources externes. L'approche se fait de façon transversale, afin de répondre aux besoins humains, en les abordant au travers de thématiques aussi différentes que l'éducation, la santé, la sécurité, le cadre de vie, les loisirs, le logement, l'accès aux droits, l'emploi, la culture ...

### **3.1.3 En quoi le développement social territorial renouvelle-t-il le travail social ?**

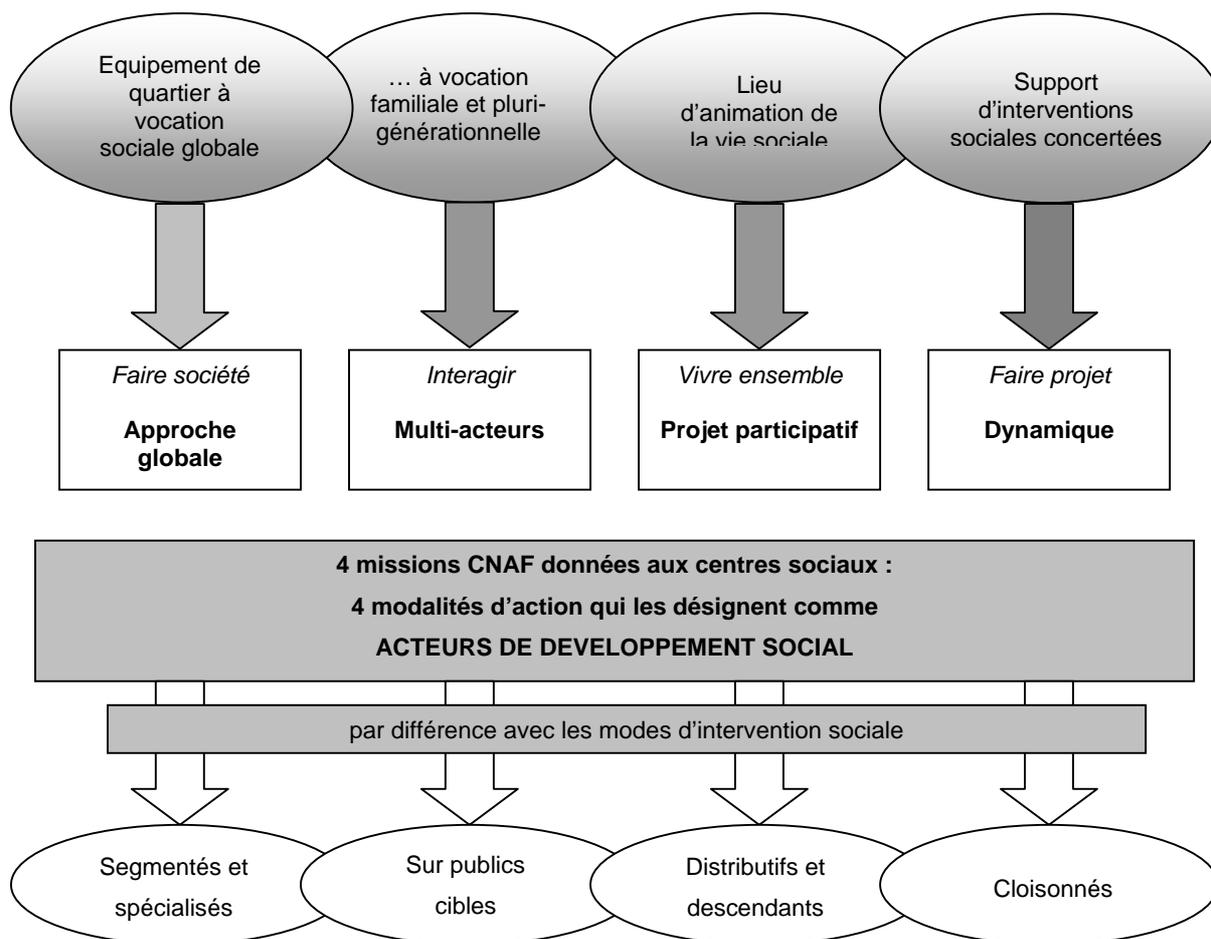
Le travail social est souvent caractérisé par des logiques spécialisées et cloisonnées. Les choses évoluent, et nous nous garderons bien de tomber dans la caricature. L'acte II de la décentralisation repose sur un fondement opératoire essentiel : c'est au niveau des territoires que la connaissance des populations et des besoins est la plus pertinente. Cela nécessite une coordination des politiques sociales et un renouvellement des approches "pour dépasser une logique trop déterminée par l'offre de mesures, de prestations de chaque institution, qui segmente les besoins et se révèle, le plus souvent inefficace. L'enjeu est de tendre vers des politiques sociales élaborées de façon itérative, qui tiennent davantage compte des demandes et soient l'objet de processus de co-construction entre partenaires".<sup>94</sup>

Cette approche caractérise le développement social territorial et le distingue des modes d'intervention sociale. Il s'agit d'une approche sociale, non pas dans sa dimension d'assistance à des publics en difficulté, mais sociale au sens de ce qui fait société, qui renforce les liens sociaux. C'est aussi une approche multi-acteurs qui renverse la prétention d'un acteur apte à répondre aux besoins d'une catégorie de personnes bien spécifique. C'est encore une approche participative qui reconnaît à chaque individu la capacité d'être acteur de sa propre vie et de se joindre à un projet collectif de développement social. Cherchant à faire émerger la valeur de chaque personne, elle repose sur un postulat éthique qui consiste à reconnaître en chacun un sujet. Enfin, c'est une approche dynamique qui conduit à considérer le territoire comme une entité-ressource.

---

<sup>94</sup> TREGOAT J.-J., "Le nouveau paysage de l'action sociale", in GUEGUEN J.-Y., *L'année de l'action sociale 2006*, Paris, Dunod, 2006, p.4.

Nous reprenons donc pour visualiser la différence entre développement social et intervention sociale le schéma de Jean-Francois Bernoux :<sup>95</sup>



*Le centre social : des valeurs et des missions pour une conception originale de l'action sociale*

Le contexte économique a contraint l'Etat à limiter son intervention pour assurer une couverture sociale aux plus démunis, en laissant le soin à la société de réguler les rapports sociaux à travers les lois du marché. Face à montée de la précarité et de la marginalité sociale, une politique de prévention des exclusions s'impose. C'est pourquoi l'intervention sociale doit aujourd'hui prendre en compte les phénomènes structurels et collectifs d'un territoire déterminé afin d'en tirer tout le potentiel interne, de tirer parti des ressources qu'il contient. Cela passe par une revitalisation des solidarités familiales et de voisinage. Les enjeux de cette restructuration sont ceux de la décentralisation.

Le concept de développement social a pour finalité de dynamiser l'ensemble de la société, et non pas de se borner à une politique des territoires en difficulté, comme c'est souvent le cas dans la politique de la ville. C'est la raison pour laquelle, après la mise en

<sup>95</sup> BERNOUX J.-F., *Mettre en oeuvre le développement social territorial*, Paris, Dunod, 2005, p. 18.

place du développement social des quartiers en 1983, qui constituait une réponse volontariste à l'appauvrissement social, relationnel et civique sur des quartiers spécifiques, le développement social urbain vise à combiner approche sociale et approche territoriale dans un contexte plus large. Ainsi, comme le remarque très justement Jean-Louis Sanchez, "le développement social doit maintenant s'affirmer non pas comme un mode de traitement social mais comme un mode de traitement territorial visant au maintien actif dans notre société des populations fragilisées non seulement par la précarité matérielle ou la différence culturelle, mais aussi par l'âge, le handicap, l'isolement, etc. C'est à ce prix qu'on pourra s'éloigner d'une logique de dispositifs au profit d'une logique de développement, s'analysant avant tout comme un processus de mobilisation des potentialités locales. Le développement social pourrait alors être défini comme une nouvelle réponse publique visant à irriguer l'ensemble des politiques locales d'une aspiration volontariste à la reconstruction du lien social, mais aussi comme une nouvelle pratique sociale axée sur l'implication de tous les acteurs locaux dans le développement d'initiatives (culturelles, éducatives, festives, sociales, sportives ...). [...] Il ne s'agit donc pas seulement d'accompagner les familles en situation de précarité par la voie d'action collectives, mais bien de s'appuyer sur l'ensemble des forces vives d'un territoire pour en assurer la cohésion. Alors que la logique des dispositifs est descendante, du politique vers l'usager, on peut ainsi privilégier une logique ascendante où le terrain – acteurs, usagers et habitants - nourrit des choix politiques. Ainsi, en mettant en avant la notion de territoire, le développement social peut-il enraciner le lien social, non pas dans une communauté d'origine (ethnique, religieuse), mais dans une communauté de projet".<sup>96</sup>

C'est dans cette perspective et dans cette dynamique que j'entends positionner l'action du centre social, aussi bien dans son fonctionnement interne, dans les modes de management que j'ai choisis, que dans les relations avec l'extérieur, dans le partenariat avec les autres acteurs du territoire. En effet, comme j'ai essayé de le montrer, l'approche du travail social dans une approche de développement social territorial ne permet pas de traiter de façon indépendante et cloisonnée l'interne et l'externe. Il y a un va et vient constant et une cohérence à trouver. Le glissement s'opère très vite et de façon inconsciente, faisant passer d'une logique de projet – logique ascendante, partant des besoins identifiés et des potentialités, avec une organisation participative – à une logique de mission et de dispositif – logique descendante, comportant une institutionnalisation des besoins sociaux.

---

<sup>96</sup> SANCHEZ J.-L., *Décentralisation : de l'action sociale au développement social. Etat des lieux et perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2001.

La stratégie que je vais donc mettre en œuvre consistera à ne pas opposer ces deux logiques mais à les articuler l'une à l'autre, en veillant à contrôler la seconde qui a toujours tendance à juguler la première. C'est l'observation que j'ai faite sur le terrain, lors d'un de mes stages, où je me suis aperçu que, dans un autre centre, la logique institutionnelle et la juxtaposition d'activités et de prestations de service avaient mis au second rang la logique de projet. Je me suis rendu compte que cette menace était plus présente que je ne l'avais pensé à l'Arche de Noé, que la reconnaissance croissante des institutions pouvait comporter le danger pour le centre social de s'installer dans des actions pour lesquelles les financements étaient acquis, mais sans une évaluation rigoureuse, condition indispensable pour que le projet reste vivant.

## **3.2 Elaborer le projet du centre social<sup>97</sup>**

### **3.2.1 La décision de la conception du projet**

L'élaboration d'un projet de centre social répond à une exigence de la CNAF qui subordonne l'agrément centre social à la définition d'un projet. L'Arche de Noé jusqu'ici n'a pas encore finalisé ce projet. Le centre a jusqu'à présent des éléments de ce qui doit le constituer, a formalisé son projet éducatif, conformément aux exigences de la Direction départementale de la Jeunesse et des Sports. Les différents secteurs d'activités disposent de projets pédagogiques décrivant de façon détaillée les objectifs et les contenus des actions collectives (séjours de vacances, accompagnement à la scolarité, accueil de loisirs ...). Le projet du centre social n'a pas été réalisé jusqu'ici parce qu'il n'était pas demandé par la CAF, le projet de conventionnement étant bloqué pour l'instant.

Le projet du centre social n'a cependant pas pour seul objet de satisfaire une exigence réglementaire mais doit surtout donner l'intelligence de l'action, et pour cela requiert une visée, des moyens et une stratégie. C'est la raison pour laquelle j'ai fixé parmi les objectifs pour l'année 2007 le démarrage de ce chantier important.<sup>98</sup> Par ailleurs, cet outil me paraît fondamental pour donner une lisibilité à l'action du centre et comme outil de communication avec les partenaires et les élus. Dans un contexte où la question du

---

<sup>97</sup> J'ai construit cette méthode d'élaboration en me basant sur BERNOUX J.-F., *Guide des centres sociaux et socioculturels. Principes d'action, stratégies, organisation*, Paris, Dunod, p. 83-106, et sur BECKER J.-C., BRISSONNET C., LAPRIE B., MIRANA B., *Projet d'établissement. Comment le concevoir et le formaliser*, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2004 et sur DEVILLARD O., *La dynamique des équipes*, Paris, éditions d'Organisation, 2003, p. 161.

<sup>98</sup> Cf. Annexes : Objectifs de l'Arche de Noé pour l'année 2007. Le Siège demande à tous les établissements de présenter leurs objectifs pour l'année. Ceux-ci sont proposés par le directeur après consultation de l'équipe et soumis à l'approbation du Siège. Le DGA rencontre le directeur et les salariés pour avoir un échange à ce sujet et pour évaluer la réalisation des objectifs de l'année précédente.

conventionnement va être abordée à nouveau avec les partenaires institutionnels, il permettra de faire état de l'action du centre et de ses finalités.

La démarche d'élaboration me paraît très intéressante en elle-même, tout autant que le projet finalisé. J'entends donc m'en servir comme d'un axe fort de management, permettant de "remettre sur le métier" et d'interroger nos pratiques professionnelles et nos actions.

Ce projet doit servir comme :

- Carte d'identité pour montrer le positionnement du centre, sa filiation, son "patrimoine identitaire". Son existence peut permettre de réduire le risque de manipulations ou d'instrumentalisations, le centre ayant clarifié ses objectifs et ses missions.
- Outil de communication à destination des financeurs, des partenaires, des familles, des intervenants bénévoles, des professionnels, notamment les nouveaux salariés. Il doit contribuer à valoriser les personnes accueillies, les actions qui sont menées, les professionnels qui sont engagés sur ces missions.
- Support d'évaluation servant à mesurer le point initial pour apprécier les évolutions et les écarts.
- Acte et support de management pour questionner les pratiques et piloter les équipes et les professionnels individuellement.

Avant toute chose, j'ai informé le Siège de ce projet de démarche au travers des objectifs soumis à son approbation. La directrice générale adjointe a donné son accord et donné certaines indications à cet effet, estimant que nous disposions déjà de bien des éléments devant concourir à son élaboration.

### **3.2.2 La préparation de la démarche**

Avant de lancer la démarche, je prévois un dispositif de préparation pour assurer son bon déroulement et favoriser les conditions de sa réussite. Cette préparation s'organise sur la base d'un plan d'action qui prévoit :

- Un phasage des actions à entreprendre, présenté sous forme de tableau<sup>99</sup>.
- L'identification des instances institutionnelles à mobiliser : comité d'entreprise, partenaires
- La méthodologie de travail
- La constitution d'un dossier technique de travail : anciens rapports d'activité, travaux de stagiaires, tableaux de bord, enquêtes de satisfaction, textes de loi et réglementation, lettre de cadrage, schéma de développement territorial ...

Je n'envisage pas de recourir à un consultant car il me semble préférable de mobiliser les compétences des professionnels de l'équipe tout en associant dans le comité de pilotage une personne conseil qui aura un regard extérieur.

### **3.2.3 La mobilisation des acteurs**

Le projet du centre social doit énoncer les grandes lignes d'action de la structure en tant qu'acteur, afin de clarifier ses objectifs et ses modes opérationnels. Mais il ne s'agit pas pour autant de rédiger ce projet seul, ou simplement en interne. Ce serait tout à fait en contradiction avec les principes éthiques que j'ai énoncés précédemment à propos du développement social. Le projet du centre social doit être élaboré en prenant en compte l'avis des autres acteurs du territoire, habitants compris, et favoriser leur implication dans sa réalisation. Je conçois l'élaboration du projet comme un processus faisant appel à la participation du plus grand nombre, propice à un partage de la connaissance sociale et de co-portage des actions. Je le conçois comme un projet d'action destiné à mieux tenir son rôle, au regard de sa mission, de l'environnement, en prenant en compte les autres acteurs qui agissent et interagissent sur le même territoire. J'entends par "acteurs" les professionnels, les habitants, les partenaires. L'exercice requiert des compétences diversifiées : des capacités d'analyse, de synthèse, de conceptualisation, d'écriture, une capacité à prendre du recul pour pouvoir se projeter sur le long terme.

Conscient de la diversité des publics concernés par le centre social, je veillerai à ce que les modes de consultation soient adaptés à cette diversité. Ainsi par exemple, certaines réunions seront organisées en fonction de tel type de public, notamment pour les adolescents, et sur des thématiques qui les concernent plus spécifiquement.

En ce qui concerne la Fondation, l'éloignement du Siège, l'absence de contacts directs entre le conseil d'administration et les établissements pose problème. Il serait regrettable que le Siège n'intervienne qu'au terme du processus pour valider le projet, d'autant plus que son positionnement est nécessaire et attendu pour agir à propos de l'évolution et du développement de l'activité<sup>100</sup>. Je vais donc solliciter la participation du directeur des programmes jeunesse du Siège, avec l'accord du Directeur général, afin qu'il fasse partie du groupe de pilotage. Sa présence permettrait aussi de relayer la réflexion et les besoins de positionnement de la Fondation sur la base d'informations prenant en compte une vision large et globale du territoire. Le Siège pourra ainsi mieux prendre la mesure des enjeux ainsi que les positions des partenaires institutionnels et des élus.

---

<sup>99</sup> Voir annexes : Tableau de planification élaboré dans le cadre de la conception du projet du centre social

<sup>100</sup> Cf. p. 19-21.

### 3.2.4 Le dispositif de mobilisation

La multiplicité et la diversité des acteurs nécessite une structuration que nous cherchons à garder suffisamment légère et simple compte tenu de la dimension du centre.

- **Un comité de pilotage qui** a pour fonction de bâtir et de mettre en œuvre le plan de communication sur la démarche, de valider le plan du projet d'établissement, de concevoir la méthode de travail, de valider progressivement les différentes parties du projet, de se rapprocher éventuellement de certains partenaires pour des réflexions spécifiques, de garantir la rédaction définitive du document. Il est composé de six personnes, représentant la direction, les différents secteurs d'activité et une personne extérieure.
- **Des groupes de travail** qui sont l'occasion pour les professionnels de réfléchir sur leur pratique. L'approche développement social territorial ne doit pas être perdue de vue et sert de fil d'Ariane et de balise. Ils restituent sous forme d'écrits leurs travaux au directeur, qui peut leur demander d'approfondir ou de retravailler certaines questions.
- **Réalisation d'un diagnostic partagé** : animation de groupes de paroles destinés à recueillir la parole des acteurs, des habitants, des partenaires associatifs. Rencontre des élus, des partenaires institutionnels.

### 3.2.5 L'élaboration du projet

Dans ce travail, je conçois deux espaces dans l'élaboration du projet qui doivent être étroitement reliés. Ces deux phases se déroulent conjointement<sup>101</sup> :

- **A l'atelier** où se clarifient en interne les intentions d'action et leur faisabilité en prenant en compte le contexte et l'environnement ainsi que les missions du centre social.
- **Sur le chantier**, c'est-à-dire en externe, où se construira le projet de développement dans un échange et une négociation avec les différents acteurs du territoire

Ce travail est accompagné d'outils d'animation servant de support à la réflexion et à la prise de position des acteurs vis-à-vis du projet relatifs aux finalités du projet : cartes, territoires, photos, méthode post'it. Un questionnaire "pour faire centre social" interrogeant sur le projet et sur les valeurs servira de base de réflexion.

---

<sup>101</sup> Je m'appuie ici sur la méthodologie proposée par BERNOUX J.-F., *Guide des centres sociaux et socioculturels. Principes d'action, stratégies, organisation*, Paris, Dunod, p. 83-106.

<b>"A l'atelier"</b> pour la définition du projet du centre social	<b>"Sur le chantier"</b> pour la définition du projet de territoire
<p><b>Contextualisation</b></p> <p>Repérage par l'équipe centre social des caractéristiques du territoire.</p> <p>Modalités : capitalisation des informations détenues en interne, prospective sociale, recherche documentaire, statistiques.</p>	<p><b>Diagnostic partagé</b></p> <p>Production de connaissance sociale.</p> <p>Modalités : recueil de l'information, confrontation des points de vue des différents acteurs du territoire – habitants, institutions, pouvoirs publics – mise en présence, organisation de la parole, débat, restitution, validation.</p>
<p><b>Problématisation</b></p> <p>Modalités : analyse des facteurs majeurs d'empêchement et des facteurs de réussite et de développement ; définition des grands objectifs d'action</p>	<p><b>Problématisation</b></p> <p>Modalités : analyse des facteurs majeurs d'empêchement et des facteurs de réussite et de développement ; définition des grands objectifs d'action.</p>
<p><b>Evaluation stratégique</b></p> <p>Etude de la faisabilité du projet de positionnement stratégique du centre social sur les territoires.</p> <p>Modalités : mise en tension des objectifs avec la capacité d'action en interne et avec les ressources de l'environnement.</p>	<p><b>Evaluation stratégique</b></p> <p>Etude de la faisabilité du projet de développement social territorial.</p> <p>Modalités : mise en tension des objectifs avec la capacité d'action en interne et avec les ressources de l'environnement externe.</p>
<p><b>Projet de positionnement stratégique centre social</b></p>	<p><b>Projet de développement social territorial négocié et finalisé</b></p>

Tableau : J.F. BERNOUX

### 3.2.6 Le plan de communication

Etabli par le comité de pilotage, il informe par des lettres d'étape et des réunions d'information. Toutefois, tout ce qui est discuté n'a pas vocation à être diffusé. En tant que directeur, je veille à ce que le discours circulant sur le projet reste positif et qu'il facilite les échanges et son appropriation ultérieure.

### 3.2.7 La validation

Le projet sera transmis au comité d'entreprise pour avis, puis sera soumis à la direction générale qui le présentera au conseil d'administration. Le projet prendra en compte les points suivants :

- la conformité du projet d'établissement avec le projet associatif
- la prise en compte du contrat urbain de cohésion sociale 2007-2009, du Projet éducatif local et du Contrat Educatif local
- l'offre de service du centre social sera suffisamment décrite et devra correspondre aux missions des centres sociaux énoncées par la CNAF.
- Des objectifs visant à améliorer la qualité de l'offre de service suivant le référentiel

qualité de la Fondation, comportant des plans d'action et les modalités d'évaluation.

- Le projet aura comme l'un de ses axes forts son ouverture sur l'environnement, la prise en compte du territoire dans ses diverses dimensions, sa double dimension de projet de centre social et de projet de développement social territorial.

Comme le rappelle J.-F. Bernoux, il est important de "problématiser la connaissance produite par le diagnostic afin de fixer les grands objectifs d'action afin d'éviter la tentation d'une action au coup par coup – et au premier degré – hors d'une approche globale et compréhensive des problématiques du territoire". Ceci doit aussi permettre que le centre social devienne un prestataire d'activités et éviter que le projet ne soit qu'un catalogue décrivant les services proposés. Son élaboration doit contribuer à entretenir ou créer "une dynamique d'acteurs susceptible d'engendrer un projet partagé de changement social".<sup>102</sup>

### **3.3 Des relations professionnelles sur le territoire**

L'approche territoire rend indispensable un travail concerté et invite tout naturellement au développement du partenariat. Le terme est aujourd'hui tellement galvaudé qu'il importe de le définir et de clarifier la nature des relations professionnelles qui se nouent. Il y a tout d'abord lieu de distinguer entre partenariat institutionnel et partenariat de projet.

#### **3.3.1 Les différents types de partenariat**

On peut distinguer quatre catégories de partenariat <sup>103</sup> :

##### **A) La concertation**

Il s'agit de parler ensemble, de se connaître réciproquement, pour recenser les moyens présents, les missions et les spécificités de chacun, les volontés et les orientations de chacun. La concertation consiste à consulter, à recueillir un avis, à échanger de l'information. Les échanges exigent une parole responsable. Ils n'obligent pas à prendre des engagements. Il est important qu'un respect mutuel s'établisse, qu'il y ait reconnaissance et acceptation de l'autre, à la place qui est la sienne, avec son identité, faible ou fort, professionnel ou bénévole.

##### **B) La coopération**

Il s'agit d'agir ensemble. Il faut pour cela clarifier les objectifs partagés qui fondent l'intervention et la participation de chacun. La coopération consiste à réaliser une connaissance, une action, un projet, les différents acteurs y consacrant chacun des

---

<sup>102</sup> BERNOUX J.-F., *Op. cit.*, 2005, p. 134.

<sup>103</sup> Cf. Je me réfère ici aux travaux de DUBOUCHET L. et BERLIOZ G. sur les nouveaux enjeux des territoires (formation UNIFAF 2005/2006) et au témoignage de OTTE J., "Une expérience de développement social d'un quartier. Première étape, construction du partenariat", *Les Cahiers de l'Actif*, n° 324/325, mai/juin 2003, p. 141-153.

moyens. Les échanges, dans la coopération, se traduisent par des engagements qui sont tenus et une mutualisation solidaire des ressources qui garantit la conduite à bonne fin de la production commune. La coopération mobilise des niveaux de responsabilités capables de s'impliquer ou d'impliquer leur institution, car elle comporte de la décision. Coopérer ne veut pas dire que tout le monde fait la même chose, ni que tout est fait ensemble. Il s'agit d'organiser collectivement les moyens mis à disposition par chacun en respectant la finalité du projet.

### **C) La négociation**

Il s'agit de chercher un accord ensemble, de réduire une tension, un désaccord ; de construire un objet commun dans des positions initiales contradictoires et de décider. Dans la négociation, il s'agit de s'affronter à un adversaire pour ouvrir un conflit, le faire évoluer, trouver une issue qui soit acceptable et avoir la capacité de décider de son application.

### **D) La coordination**

Il s'agit de se placer ensemble sous une même autorité. Il existe deux acceptations courantes de ce terme :

- la coordination de facilitation et de régulation des échanges dans laquelle le coordonnateur n'est pas en position de pouvoir institutionnel sur les acteurs ; il est investi par eux de la capacité de les conduire vers une décision commune, parfois à l'arbitrer.
- la coordination de pouvoir dans laquelle le coordinateur dispose de l'autorité institutionnelle sur les acteurs en présence.

Le partenariat a besoin d'être évalué régulièrement et de façon permanente, pour mesurer les écarts et entretenir la motivation des acteurs.

## **3.3.2 Mettre en œuvre du partenariat sur le territoire**

Ayant pris part à la mise en œuvre de la politique de la ville dans le quartier, j'ai vu comment se construisait progressivement le partenariat.

### **A) La concertation**

Au moment où le contrat de ville s'est mis en place sur le quartier, les acteurs se connaissaient peu, une phase initiale de concertation a été nécessaire pour dissiper certains points de méfiance, provenant essentiellement d'une méconnaissance mutuelle. Cette rencontre s'est opérée dans un premier temps principalement au niveau des directeurs de structures, par des rencontres et des présentations des activités dans les différents centres. Il me paraît important que le directeur soit en première ligne et garde la maîtrise des relations avec l'externe, sans être pour autant le seul représentant de sa structure. Les partenaires se sont ensuite entendus pour définir certains chantiers prio

-ritaires. Cette dynamique s'est ensuite prolongée avec la participation des salariés au niveau opérationnel avec des groupes de travail thématiques. Dans ces différentes phases, la participation de l'agent du Développement social urbain et du coordonnateur de la Mission Projet éducatif local ont été des plus bénéfiques, permettant l'intervention d'un tiers à la fois légitime et suffisamment neutre.

## **B) La coopération**

Elle fut stimulée par l'élaboration d'un projet de quartier auquel les différents acteurs du quartier furent appelés à collaborer, son évaluation périodique et la création de différents groupes de travail : adéquation offre/demande, accueil d'enfants en situation de handicap dans les accueils de loisirs, évaluation, besoins des préadolescents et offre de service des structures socio-éducatives, etc. Assez rapidement, des projets nécessitant une coopération effective des différents acteurs se mirent en place, comme par exemple la création d'un dispositif Pass'loisirs destiné à favoriser l'accès aux centres de loisirs des différentes structures aux familles à faibles revenus. Ce dispositif, géré à tour de rôle par chacune des structures socioculturelles, permet en outre aux représentants des centres de se rencontrer lors des commissions d'attribution et de partager certaines informations sur des familles en situation de précarité. De plus, un représentant de la Direction prévention santé enfant (DPSE), une assistante sociale du secteur et le coordonnateur Projet éducatif local participent à cette commission, ce qui en fait un lieu d'échanges, de diagnostic continu et d'observatoire de la population fréquentant les accueils de loisirs. A ce stade, la présence des directeurs de structures n'est pas nécessaire, et ce sont souvent les responsables des secteurs enfance ou d'accueil de loisirs qui participent à ces commissions. Ainsi, les équipes des différents centres prennent une part active à la construction du partenariat et y trouvent matière pour un renouvellement dans leur agir professionnel. Mais je demande à être informé du contenu de la réunion avec la production d'un compte-rendu écrit et une information lors de la réunion d'équipe. Des actions communes permettent aussi la mutualisation des moyens et leur optimisation, comme par exemple l'organisation de séjours réunissant les adolescents de l'Arche de Noé et de deux autres structures, favorisant le brassage et la rencontre de publics de milieux divers. Le bon déroulement de ces projets et la satisfaction d'actions menées ensemble incitent les salariés à en organiser d'autres. Les différentes structures sont à tour de rôle porteuses de projets. De plus, les éventuelles difficultés de remplissage, et par conséquent les risques de déficit, s'en trouvent réduits.

## **C) La négociation**

Elle est nécessaire occasionnellement. Deux exemples :

La Ville a créé il y a six ans ses propres accueils de loisirs – sans prestation repas – dans les

bâtiments des groupes scolaires, afin d'inscrire dans un cadre légal ce qu'elle appelait auparavant les Séances éducatives du mercredi. Cette mutation a généré le mécontentement des associations : la Ville affichait des tarifs défiant toute concurrence et pratiquait une politique salariale très avantageuse, lui donnant la possibilité de capter prioritairement les animateurs, dans un marché de l'emploi tendu. Par la suite, lorsque la Ville a consulté les associations avant de décider de l'organisation de repas – ce qui constituait un point d'avantage dans l'offre de service des associations – la discussion menée dans notre arrondissement, mais aussi dans les différents arrondissements, a permis de préserver cet avantage. Les associations ont pu développer leurs arguments critiques et le projet de la municipalité n'a finalement pas vu le jour.

A la suite de l'organisation commune de fêtes de quartier, les associations du quartier ont vu la nécessité d'établir un cadre de référence commun sur la base d'un socle d'une "charte des valeurs partagées". Au-delà de la charte, il y a dans cette réflexion un apprentissage du travail ensemble et du sens donné aux actions communes. Il y a également une volonté de ne pas multiplier indéfiniment les actions, mais de répondre au plus près des besoins identifiés en évitant les projets qui pourraient faire double emploi. Des objectifs généraux sont énoncés pour permettre une bonne articulation des rôles et des compétences de chacun. Ce chantier a associé de nombreux acteurs associatifs et partenaires institutionnels.

#### **D) La coordination**

Elle devient dès lors la traduction formalisée et organisée des coopérations mises en œuvre. Le centre social, par exemple, a pris la charge de la coordination du collectif d'accompagnement à la scolarité de l'arrondissement, en lien avec le coordonnateur du Projet éducatif local. Le collectif a pour fonction de piloter des programmes de formation pour les salariés et bénévoles des différentes associations, et de faciliter le recrutement des intervenants bénévoles. Il n'a pas de pouvoir institutionnel, mais offre aux associations un soutien (analyse de la pratique, production de documents) et une mutualisation de la formation. Dans le cadre de cette coordination, une plaquette commune présentant l'offre de service des différentes associations est éditée par la Ville. Une bande dessinée a été préparée par plusieurs structures pour présenter aux parents ce qu'est l'accompagnement à la scolarité et de quelle manière ils y sont associés. La mise en place de ce collectif était une expérience pilote sur la Ville de Lyon, lancée à l'initiative des structures ; elle a été reprise depuis par d'autres arrondissements et fait l'objet de financements de la Ville.

Comme le remarque Edith Heurgon, l'enjeu du partenariat est de "mettre en mouvement tous les acteurs concernés afin qu'ils soient en mesure d'engager des processus collectifs

liant réflexion et action [...] pour construire des solutions qui permettent, selon la formule d'Alain Touraine, de *vivre ensemble égaux mais différents* ". Ainsi, la notion de territoire réfère à la nécessité de "se forger une vision partagée de l'avenir" et d'associer aux dimensions spatiales (l'aménagement) les facteurs temporels au niveau de la vie quotidienne comme à l'horizon des projets. C'est le *processus*, bien plus que l'*état*, qui importe ici, permettant de "refonder l'action collective sur les processus qui la déterminent" et de favoriser les dynamiques d'action territoriale. C'est en cela que le territoire n'est pas synonyme de local, mais qu'il est à l'articulation du global et du local. "Dans une société de mobilité, l'ancrage au sein de territoires d'appartenance n'est pas incompatible avec le branchement sur divers réseaux de communication"<sup>104</sup>.

### **3.4 Poursuivre les démarches en vue du conventionnement centre social**

Nous avons fait état au début de notre étude du fait que l'Arche de Noé n'a pas de conventionnement centre social. Malgré le gel de la situation, la question ne doit pas être pour autant abandonnée. Cette question doit être traitée à différents niveaux.

#### **3.4.1 Une position commune à trouver entre l'Arche de Noé et la direction générale**

A partir de la situation présente décrite précédemment<sup>105</sup>, il me paraît nécessaire que le Siège prenne acte de l'évolution du centre, de la diversification de l'activité, et en tire des conséquences quant à la définition du centre, sa désignation. Cela est porté à sa connaissance au travers des rapports d'activité soumis à sa validation, des budgets et des conventions avec les partenaires institutionnels et les financeurs qui sont examinés de près par le Siège et signés par le président. Cela devrait se traduire par un changement d'appellation du centre et par un souci de négocier avec la Ville et la CAF sur la question du conventionnement. Le non-conventionnement nuit au développement de la structure en la maintenant dans un statut qui ne lui correspond plus, qui la prive d'une certaine reconnaissance. Elle ne peut prétendre aux financements pérennes accordés par la CAF et la Ville au titre des prestations d'animation globale et de l'animation collective familles. Elle est contrainte de ce fait de dépendre en grande partie de financements incertains et moins importants provenant des appels à projet.

Concernant la participation des élus, des habitants et des partenaires institutionnels aux décisions relatives aux grandes orientations du centre, je propose la constitution d'une instance à définir qui disposerait de prérogatives étendues mais qui ne serait pas un

---

<sup>104</sup> Cf. HEURGON Edith, "Du territoire institué aux territoires qui s'inventent : l'apport de la prospective du présent", in Territoires, *Informations sociales*, n° 104, 2002, p. 73.

<sup>105</sup> Cf. p. 19-21, 62.

conseil d'administration local. En effet, le Siège entend conserver l'ensemble de ses établissements sous l'autorité d'un conseil d'administration central, et cette position n'est pas négociable.

Quelle peut être la marge de manœuvre du directeur dans cette situation ? La dimension politique revient au conseil d'administration : c'est lui qui engage le sens et l'utilité sociale de la Fondation. Il existe aujourd'hui une gouvernance associative effective, avec une articulation forte dans le couple président/directeur général. Mais la centralisation et la taille de l'organisation peuvent se traduire par un éloignement des établissements et un manque d'interaction et de synergie avec la direction générale. Le directeur est chargé de la stratégie. Celle-ci doit être en cohérence avec les orientations politiques, ce qui nécessite une véritable implication de la direction générale sur des dossiers où le positionnement du Siège est attendu. Cela nécessite des contacts directs et plus consistants avec la direction du centre et les décideurs locaux. Les directeurs d'établissements de la Fondation ont aujourd'hui des délégations importantes et très détaillées. Celles-ci ne remplacent pas pour autant une articulation vivante entre le politique et le manager-stratège qu'est le directeur. Comme l'écrivent F. Noble et F. Batifoulier, "la gouvernance prend acte de la bipolarité de l'organisation associative, réaffirme le primat du politique qui ratifie les orientations stratégiques et exerce un contrôle sur les dirigeants techniciens". Mais elle doit aussi "prendre acte de la pluralité des acteurs qui interviennent dans un processus de décision, de la multiplicité des logiques qui sont en œuvre dans une organisation, de l'enchevêtrement des niveaux d'action". Faute de quoi le directeur peut être en difficulté pour construire son projet managérial dans toutes ses dimensions. Je partage donc l'idée que "le concept de gouvernance nous engage dans cette voie en posant les bases d'un management fondé sur les notions de système, de projet, de synergie, d'interaction. [...] Penser le management associatif en affrontant le défi de la complexité constitue une opportunité de dépasser des modes de direction stéréotypés et marqués par l'empirisme pour aller vers un art de décider et d'agir en univers incertain".<sup>106</sup>

Par ailleurs, le secteur de l'animation socio-culturelle et la culture de l'Éducation populaire ne sont pas des plus familiers à la Fondation, davantage spécialisée sur d'autres champs de l'intervention sociale. Je considère que les directeurs ont à mettre les compétences et la spécialisation qui sont les leurs au service de l'organisation. La mutualisation, le partage de l'expertise, sont des ressources dont une organisation nationale a besoin pour se développer et s'enrichir.

---

<sup>106</sup> BATIFOULIER F. et NOBLE F., *Fonction de directeur et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris, Dunod, 2005, p. 6-7.

### **3.4.2 La concertation et la négociation avec les élus**

Il est nécessaire d'interpeller à nouveau les élus sur la question du conventionnement centre social. Le contexte pré-électoral, la préparation du prochain plan de mandat s'y prêtent. Le positionnement des élus peut varier de l'un à l'autre. Il se trouve que la délégation concernant le suivi des centres sociaux a changé. L'élu qui faisait fortement obstacle n'est plus celui avec lequel la Fondation aurait à traiter. La reprise des contacts est du ressort de la direction générale, mais le directeur a un rôle important à jouer, ayant la connaissance du terrain et les contacts localement. Une autre difficulté à prendre en compte dans une ville comme Lyon est le double niveau où ces questions doivent se traiter : la mairie d'arrondissement et la mairie centrale. Le niveau des techniciens de la Ville est également important, mais ceux-ci attendent pour l'instant un positionnement clair des élus pour avancer sur ce dossier.

D'autre part, la mairie centrale a récemment fait appel à l'Arche de Noé pour développer son accueil de loisirs pour les enfants de 3-6 ans en raison d'un déficit important de places pour cette tranche d'âge. Quinze places supplémentaires pourraient être créées en 2008 avec des financements de la Ville, le déroulement de l'activité se faisant dans des locaux scolaires. Ce sont des arguments qui, ajoutés les uns aux autres, peuvent finir par convaincre les élus de la nécessité de trouver une forme ou une autre pour envisager un conventionnement.

### **3.4.3 Diversifier et formaliser le partenariat**

La reconnaissance de la structure passe aussi par le développement et la formalisation du partenariat, ce qui confère une légitimité en tant qu'acteur. On sait à quel point la reconnaissance d'une association passe par son insertion dans différents réseaux. Une des pistes que j'étudie est un agrément Education nationale, facilitant l'accès dans les établissements scolaires. Les nombreuses actions menées avec les établissements vont dans ce sens, notamment l'organisation de classes découvertes où les animateurs partent avec les enseignants et leur classe pour des séjours que nous avons la charge d'organiser. En tant que directeur, je participe au conseil d'administration du collège, et je rencontre régulièrement les directeurs d'établissements. L'inspection académique a pris contact pour nous inviter à réfléchir à une demande d'agrément.

Des conventions sont d'ores et déjà signées entre l'Arche de Noé et plusieurs établissements scolaires du quartier, et ce partenariat est fréquemment cité en exemple.

## 3.5 Diversifier les compétences

### 3.5.1 Gérer les ressources humaines en articulant cohésion technique et cohésion humaine

#### A) La cohésion technique

Le personnel du centre social est en nombre restreint. Les tâches par contre sont nombreuses et diversifiées. Il n'y a pas de postes salariés pour toutes les tâches, notamment pour la fonction accueil. Ceci nécessite une cohésion humaine et une cohésion technique fortes pour que l'équipe soit bien articulée et performante. La cohésion de l'équipe repose sur quatre systèmes en interrelation :

- Un système d'information
- Un système de décision
- Un système d'opération
- Un système de régulation

En tant que directeur, ma tâche est de tirer le meilleur parti de cette équipe en définissant le plus clairement possible ce que j'attends de chacun et en lui donnant les moyens nécessaires pour l'accomplissement de sa tâche. Chaque acteur doit disposer d'une marge de liberté suffisante pour pouvoir donner forme à son action, tout en agissant dans la direction convenue.

- **Le système d'information**

Il importe que chacun ait facilement accès à l'information nécessaire, y compris celle qui ne relève pas de son secteur d'activité. Cela permet de faire des liens, de chercher les complémentarités nécessaires dans l'action. La réunion d'équipe hebdomadaire, les classeurs de procédures de fonctionnement, la communication par intranet<sup>107</sup>, les réunions de coordination intersecteurs, la communication de projets, de bilans, d'indicateurs divers en sont autant d'éléments. Mais l'information est d'abord véhiculée par le contact direct. J'ai particulièrement soigné cet aspect dans la préparation de l'extension et du réaménagement des locaux. J'ai tenu à ce que les différents bureaux restent très proches les uns des autres, que ces lieux soient aussi ouverts et lumineux que possible, que les membres du personnel puissent continuer à se voir, à communiquer aisément et rapidement. L'équipe avait toujours fonctionné dans un espace extrêmement réduit et collectif. Il fallait de ce fait que de meilleures conditions de travail ne présentent pas le revers d'isoler les salariés les uns des autres. La cohésion de l'équipe est un élément primordial à mes yeux pour le succès de l'activité. Ces choix d'aménagement

---

<sup>107</sup> Il s'agit là d'un choix que la Fondation a fait pour l'ensemble de ses établissements.

rendaient le coût du projet plus élevé, mais je les ai défendus pour ces raisons précisément.

- **Le système de décision**

Il permet à l'équipe de s'orienter en fonction des choix opérés. A partir des délégations du Directeur général, dans le respect du projet associatif et des différentes démarches et procédures initiées ou élaborées par le Siège, j'assume la responsabilité qui m'est confiée, sachant que celle-ci ne peut être déléguée. Je cherche à associer le personnel au processus de décision. Les responsables de secteurs et les autres salariés sont force de proposition. Le mode de management que j'ai adopté consiste à favoriser "la coopération active entre les divers acteurs de l'entreprise et la mise en synergie de leurs multiples compétences. Cette dimension participative vise à la transparence de la structure, à la circulation de l'information".<sup>108</sup> D'un point de vue théorique, ce management repose sur une sociologie de l'action qui considère que l'ensemble des acteurs agit et infléchit sur les contraintes, limites et décisions dans un espace où se mêlent domination et liberté.<sup>109</sup> J'inscris ma pratique de directeur sur un mode interactionniste qui "postule la prise en considération des sujets en tant qu'acteurs susceptibles de choix, d'initiatives, de stratégies. [...] Les interactions y sont donc considérées comme l'œuvre des acteurs interagissant en situation".<sup>110</sup> Ainsi, par exemple, j'ai avec les responsables de secteur des réunions de programmation et de développement. Sur cette base, je valide ou non les propositions d'action qui sont faites. Les responsables de secteur participent à la réponse aux appels à projet ; le comptable y est aussi étroitement associé. Cette forme de management demande une véritable écoute de ma part, l'acceptation que les projets que j'engage puissent aussi connaître des variables ou des développements que je n'avais pas prévu. Mettant le développement social au cœur du projet, je ne pourrais du reste concevoir une autre manière de diriger. Il doit y avoir une cohérence entre le projet et le management.

- **Le système d'opération**

Le système d'opération concerne les tâches de l'équipe. Il comprend l'ensemble des procédures : la définition des objectifs avec la participation des salariés, les fiches de poste que j'ai élaborées pour chacun d'eux, le suivi de la mise en œuvre. Il est important que chaque salarié connaisse bien la fonction des autres afin que les synergies et les passages de relais puissent s'opérer.

---

<sup>108</sup> MIRAMON J.-M., *Manager le changement*, Rennes, ENSP, 2001, p. 52.

<sup>109</sup> BERNOUX P., *Sociologie du changement*, Paris, Seuil, 2004, p. 18.

<sup>110</sup> ANSART P., *Les sociologies contemporaines*, Paris, Point Seuil, p.217.

- **Le système de régulation**

Les difficultés quotidiennes, les évolutions de l'environnement, l'usure rendent nécessaires de prendre du recul sur la pratique. D'où la nécessité de temps de régulation et de (re)mobilisation. Indépendamment de la réunion d'équipe hebdomadaire, je prévois une réunion avec chaque responsable pour aborder les sujets relatifs à son secteur d'activité.

Ces différents systèmes sont en interaction et permettent de structurer la vie et la dynamique de l'équipe. Cela étant, je suis conscient que la taille de la structure rend plus aisée l'organisation des relations que dans un établissement plus important.

## **B) La cohésion humaine**

La cohésion se définit difficilement. Qu'est-ce qui fait qu'une équipe ait de la cohésion ? Festinger et Schachter considèrent qu'elle est le résultat de "forces d'attraction exercées par le groupe à l'égard de ses membres et tendant à le faire résister aux forces de désintégration".<sup>111</sup> Olivier Devillard la définit comme un "ensemble de liens fonctionnels et affectifs qui concourent à l'unité d'action". Elle rassemble les hommes à partir de leurs relations. La cohésion technique facilite leur entreprise commune. Elle a un caractère systémique : effets et causes interagissent et se renforcent mutuellement pour l'engendrer. La cohésion humaine est importante et doit être cultivée, mais on ne la décrète pas.

Pour cela, j'ai l'intention de reprendre l'organisation d'un séminaire de deux jours où nous travaillerons sur le projet du centre social. Nous organisons ce genre de regroupement par le passé, mais nous avons arrêté de le faire pour diverses raisons. Ce séminaire se tiendra dans un endroit agréable, permettant aussi des moments de convivialité et de détente. Une équipe a besoin de moments comme ceux-là pour se renouveler et pour trouver force et communion<sup>112</sup> dans l'action.

### **3.5.2 Introduire davantage de diversité dans l'équipe socio-éducative**

Le personnel socio-éducatif n'a été composé jusqu'à présent que d'animateurs, à différents niveaux de formation. Cela crée une culture commune, mais ne permet pas une diversité de l'équipe et une pluralité suffisante des compétences. Suite au départ récent d'un animateur chargé de la coordination des actions périscolaires, j'ai fait le choix de recruter un nouveau salarié ayant un profil différent, prenant en compte sa technicité et sa connaissance du monde de l'éducation, avec un niveau de formation élevé (master en

---

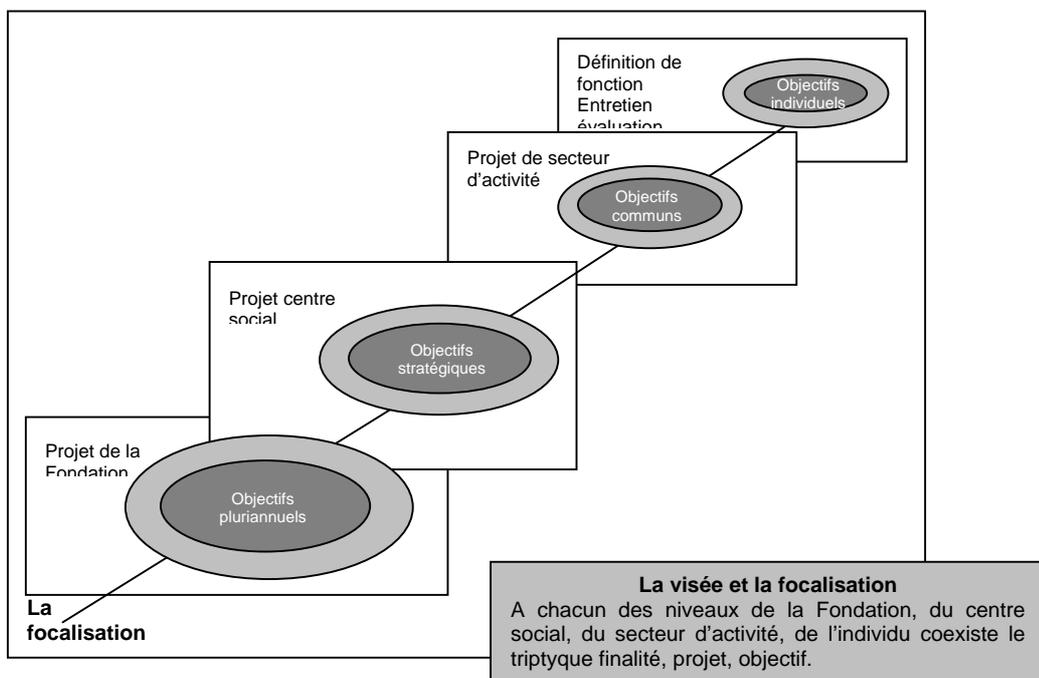
<sup>111</sup> FESTINGUER et SCHACHTER, *Social pressures in informal groups*, cité dans DEVILLARD O., *La dynamique des équipes*, Paris, Editions d'organisation, 2003, p. 111.

sciences de l'éducation). Par ce choix opéré dans le recrutement, je désire que l'équipe soit enrichie par des apports nouveaux, avec une technicité qui est de plus en plus nécessaire compte tenu du développement de toutes les actions en lien avec l'école. Cela doit aussi contribuer à la reconnaissance de la structure par les partenaires et à apporter une expertise dans la mutualisation.

### 3.5.3 Faire des entretiens annuels d'évaluation un outil de management

La Fondation a décidé la mise en place d'entretiens annuels d'évaluation pour tous les salariés. La démarche a été présentée à tous les salariés et accompagnée pour surmonter les éventuelles résistances. L'évaluation n'est pas une démarche subjective : elle doit reposer sur des critères objectifs permettant d'évaluer le travail du salarié sur la base de sa fiche de fonction. L'entretien annuel est à mes yeux une démarche à double sens qui fait appel à une écoute réciproque entre le collaborateur et son responsable hiérarchique. Les sujets abordés sont relatifs aux réalisations de l'année écoulée, au climat de travail, les conditions et l'organisation du travail, les attentes réciproques du collaborateur et du responsable hiérarchique. C'est le moment où sont définis ensemble des objectifs relatifs au poste et à la progression du salarié. Ces entretiens doivent permettre aux salariés d'évoluer dans leur poste, en envisageant les besoins en accompagnement ou en formation, d'envisager les mobilités possibles vers d'autres fonctions ou vers un autre établissement.

Les salariés ont exprimé une réelle satisfaction à propos de la qualité des échanges, et c'est à mes yeux un outil précieux dans ma fonction managériale.



<sup>112</sup> Je risque ce terme, même s'il peut sembler connoté. La communion traduisant l'idée de quelque chose que l'on partage en commun. Cela va donc au-delà de la cohésion.

### 3.5.4 Une politique de formation visant une meilleure qualification des personnels

La formation constitue un axe majeur du management, et tout particulièrement à l'Arche de Noé. Les choses ont évolué, mais pendant longtemps, les personnes recrutées étaient souvent employées dans le cadre d'emplois aidés et certaines n'avaient pas un niveau de qualification suffisant. Je considère que ces personnes sont en droit d'attendre que le temps de leur emploi leur permette de progresser dans leur formation et d'en sortir avec un bagage supplémentaire. Nous sommes en contact régulier avec l'OPCA pour étudier comment mettre en formation ces personnes. Cela nous a permis de financer sur des fonds d'intervention des formations longues et qualifiantes pour des emplois jeunes et des personnes employées en contrat d'accompagnement dans l'emploi (BAPAAT, DEFA, BAFA, BAFD, BPJEPS). J'ai été moi-même dans ce mouvement en entreprenant la formation CAFDES. Cette nécessité de qualifier les personnels a été la priorité que j'ai donnée. Par ailleurs, les salariés et les intervenants bénévoles ont la possibilité de s'inscrire à des formations collectives organisées par le Centre Ressources enfance famille école sur des sujets relatifs à la parentalité et à l'accompagnement à la scolarité.

### 3.6 Evaluer pour évoluer

Nous en venons à la fin de ce parcours à aborder la question de l'évaluation. C'est une erreur souvent commise – et que nous réitérons apparemment – de traiter ce sujet à la fin, comme si on ne l'abordait que lorsque la messe est dite. Je crois pourtant, bien au contraire que l'évaluation doit être un processus intégré à toutes les phases de l'action, et non pas juste à son dénouement. Comme le dit Jean-Michel Belorgey, évaluer, ce n'est pas tant mesurer les écarts entre un projet, des objectifs et des résultats. "C'est avant tout dire *ce qui se passe*, ce qui naît, en rapport bien sûr avec ce que l'on voulait ou prétendait vouloir faire naître, mais aussi, ce n'est pas moins important, sans rapport avec ce qu'on avait, *a priori*, en tête. Dire, non pas sous une forme platement descriptive, mais en identifiant ce qui fait sens, et ce qui ne le fait pas"<sup>113</sup>

L'évaluation, d'une certaine manière est déjà bien présente, déclinée comme on le sait en objectif stratégique, objectifs opérationnels, résultats visés évaluables. On constate cependant que ces démarches d'évaluation sont faites par celui qui a mené l'action, ce qui réduit fortement leur intérêt. Les financeurs – en ce qui concerne l'animation socio-culturelle – n'ont pas les moyens de venir contrôler. On peut craindre que beaucoup d'évaluations soient de ce fait limitées à une conclusion formelle et dénuée d'intérêt, faute de regard d'un tiers et de l'avis de ceux qui en ont bénéficié ou qui y ont participé.

---

<sup>113</sup> Cité dans CAUQUIL G. (collectif), *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées*, Paris, Dunod, 2004, p. XII.

Conscient de cela, j'ai demandé à l'équipe de développement territorial qu'un travail de réflexion soit menée avec les acteurs pour une formation à l'évaluation. Un groupe de travail s'était constitué il y a quelques années, mais ses travaux ont tourné court.

La Fondation a un référentiel dans le cadre d'une démarche qualité qui s'applique à tous les établissements sociaux et médico-sociaux, mais qui n'a pas été pensé par rapport aux spécificités des structures relevant de l'animation socio-culturelle. De ce fait, il est difficile de travailler sur cette base, même si une partie des items peuvent être pertinents.

Je travaille donc avec l'équipe sur une grille d'évaluation adaptée à nos activités et qui pose les questions qui relèvent spécifiquement de notre projet. Il s'agit aussi de mesurer l'impact que nous avons sur des publics prioritaires, d'apprécier les évolutions de la fréquentation du centre en terme de population. Par ailleurs, l'unité de Développement territorial propose les services de la Ville pour établir des cartographies d'implantation des adhérents, ce qui peut présenter un réel intérêt pour voir quelle est notre zone d'influence.

Enfin, l'évaluation ne peut être considérée comme aboutie si les personnes concernées au premier chef, les habitants et les adhérents, n'ont pas la possibilité d'y participer. Des moyens de consultation doivent être élaborés, certains existent déjà, mais ont besoin d'être plus systématiquement exploités. Ce chantier sera ouvert en relation avec l'élaboration du projet, puisqu'il sera important de définir les critères pour l'évaluer.

## CONCLUSION

Les conditions de production du social sont en changement. Le rapport aux personnes, avec leur environnement, est posé avec une acuité particulière aujourd'hui, comme en témoignent la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale ou la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, qui mettent toutes deux l'accent sur la dimension de la personne comme acteur. Le développement social territorial va dans ce sens en entrecroisant les notions de projet individuel, projet collectif et projet de territoire. Ceux-ci ne se juxtaposent pas mais interfèrent. Le développement social s'entend comme une volonté de changement social, comme un processus d'élaboration permanent.

"Engager une démarche de développement social territorial en valorisant les publics et leur diversité" est le titre de mon mémoire. J'ai longtemps hésité sur le choix du verbe. "Conduire" ? Trop directif à mon goût, insuffisamment ouvert à l'incertitude et aux ressources cachées des personnes et du territoire. "Impulser" ? C'est rester dans l'idée d'un changement qui tombe d'en haut. Contraire donc à l'idée d'un mouvement ascendant. Et puis, c'est un anglicisme.

J'en reviens donc au verbe engager, et à la notion de marche, de processus, de développement.

Heureux d'en être arrivé là, pour pouvoir la poursuivre avec mes collaborateurs, les autres acteurs de ce palpitant territoire.

---

# Bibliographie

---

## 1. Textes de référence

Loi n° 91-662 d'orientation pour la ville (LOV) du 13 juillet 1991.

Circulaire CNAF/AS du 3 août 1993 "L'action sociale familiale et le temps libre des jeunes et de leurs parents".

Circulaire CNAF/AS du 17 juin 1997 "Les orientations de l'action sociale familiale et le temps libre des jeunes et de leurs parents".

Lettre-circulaire n° 76-98 du 6 mars 1998 relative aux objectifs et modalités de mise en œuvre du contrat temps libre.

Loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, du 29 juillet 1998.

Circulaire DIV/DPTE-IEDE/2002.283 du 3 mai 2002 relative à la mise en œuvre du programme adultes-relais.

Ministère de l'emploi et de la solidarité : circulaire n° 99/153 du 9 mars 1999 relative aux réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents.

Instruction n° 98-119 JS et circulaire interministérielle n° 98-144 EN du 9 juillet 1998 relative au Contrat éducatif local.

Ministère de l'emploi et de la solidarité, Ministère délégué à la famille et à l'enfance, Ministère de la Jeunesse et des sports : circulaire interministérielle n° 2000/341 du 22 juin 2000 relative à la mise en place d'un dispositif unique de l'accompagnement scolaire.

Circulaire interministérielle n° 00156 du 25 octobre 2000 relative au Contrat éducatif local.

Loi n° 2000-1208 relative à la solidarité et au renouvellement urbains du 13 décembre 2000.

Plan d'action sur la veille éducative présenté au ministre délégué à la ville le 27 novembre 2001.

Charte nationale de l'accompagnement à la scolarité 2001 et guide pratique de l'accompagnement à la scolarité.

Loi n° 2003-710 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine du 1<sup>er</sup> août 2003.

Loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales.

Loi n° 2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005.

Décret n° 2005-1178 du 13 septembre 2005 relatif à la mise en œuvre des dispositifs de réussite éducative.

Circulaire DIV relative à la mise en œuvre des dispositifs de réussite éducative du 14 février 2005

Loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances.

Circulaire sur l'élaboration des Contrats urbains de cohésion sociale du 24 mai 2006.

Loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.

## 2. Ouvrages et articles cités

ARNAUD L., *La "culture des rues" comme enjeu socio-politique. Sociologie des besoins socio-éducatifs des jeunes du quartier de la Guillotière*, rapport, centre de recherches administratives et politiques - ESA du CNRS, I.E.P. Rennes / Université Rennes 1, avril 2002.

BARREYRE J.-Y. et BOUQUET B., *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, (sous la direction de), Paris, Bayard, 2006. 638 p.

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

BECKER J.-C., BRISSONNET C., LAPRIE B., MIRANA B., *Projet d'établissement. Comment le concevoir et le formaliser*, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2004. 183 p.

BEGAG A., *Place du Pont ou la médina de Lyon*, Paris, Autrement, 1997.

BERNOUX J.-F., *Guide des centres sociaux et socioculturels*, Paris, Dunod, 2005. 365 p.

BERNOUX J.-F., *Mettre en œuvre le développement social territorial*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005. 201 p.

BERTIN G. et collaborateurs (ouvrage collectif), *Développement local et intervention sociale*, Paris, L'Harmattan, 2003. 317p.

CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

CAUQUIL G. (collectif), *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées*, Paris, Dunod, 2004. 250p.

CHEVALIER L., *Classes laborieuses, classes dangereuses à Paris pendant la première moitié du 19<sup>ème</sup> siècle*, Paris, Plon, 1958.

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

DESROZIERES A., "Le territoire et la localité, deux langages statistiques", *Politix*, n° 25, 1994.

DEVILLARD O., *La dynamique des équipes*, Paris, éditions d'Organisation, 2003, 304 p.

DHUME F., *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*, Paris, ASU, 2001.

DONZELOT J., *Quand la ville se défait. Quelle politique face à la crise des banlieues*, Paris, Seuil, 2006. 190 p.

DUBAR C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Colin, 1991.

DONZELOT J. et ESTEBE P., *L'Etat animateur, essai sur la politique de la ville*, Paris, Esprit, 1994.

DUBAR C., "La catégorie de jeunesse", in *La construction de l'identité : de l'enfance à l'âge adulte*, *Informations sociales* n° 84, 2000. 170 p. M

DUBET F., *La galère : jeunes en survie*, Paris, Fayard, 1987.

ESTEBE P., *L'usage des quartiers. Action publique et géographie dans la politique de la ville (1982-1999)*, Paris, L'Harmattan, 2004.

ESTEBE P., "Instruments et fondements de la géographie prioritaire de la politique de la ville (1982-1996)", *Revue française des affaires sociales*, n° 3, juillet-septembre 2001, p. 31.

- FAURE A., DOUILLET A.-C. (Sous la dir.), *L'action publique et la question territoriale*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2005.
- GENELOT D., *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Paris, Insep Consulting, 2001. 357 p.
- GLASMAN D., "La "réussite éducative" et les familles populaires", in *Les cahiers du DSU*, n° 46, printemps-été 2007, p. 13-15.
- GLASMAN D. et OEUVRARD F. (éd.), *La déscolarisation*, Paris, La Dispute, 2004. 313 p.
- GOZE M., MENARD F., ORFEUIL J.-P., et alii, Territoires, *Informations sociales*, n°104, 2002.
- GRAFMEYER Y., "Métamorphoses", *Informations sociales*, n° 45, 1995.
- GUEGUEN J.-Y., *L'année de l'action sociale 2006*, Paris, Dunod, 2006. 199 p. M
- LONCLE P., *L'action publique malgré les jeunes. Les politiques de jeunesse en France de 1870 à 2000*, Paris, L'Harmattan 2003. 337 p.
- LORCERIE F., *L'école et le défi ethnique. Education et intégration*, Paris, ESF, 2003.
- MILLET M., THIN D., *Ruptures scolaires. L'école à l'épreuve de la question sociale*, PUF, Paris, 2005.
- MENARD F., "La construction statistique du territoire local", *Informations sociales*, n° 104, 2002.
- MOISSONNIER M., "L'originalité du quartier de la Guillotière", in *L'agglomération lyonnaise en perspectives*, *Les cahiers Millénaire* 3, n° 14, Lyon, juin 1999.
- MONDOLFO P., *Conduire le développement social*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, Dunod, 2005. 271 p.
- MORIN E., *La méthode, 6. Ethique*, Paris, Seuil, collection Points essais, 2004. 271 p.
- OTTE J., "Une expérience de développement social d'un quartier. Première étape, construction du partenariat", *Les Cahiers de l'Actif*, n° 324/325, mai/juin 2003.
- RAYNAL F., "La clinique du travail social à l'épreuve de la diversité culturelle", *ASH* n° 2518, 20 juillet 2007, p. 39-41.
- SANCHEZ J.-L., *Décentralisation : de l'action sociale au développement social. Etat des lieux et perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2001. 162-LIV p.
- SAVIDAN P., "La justification des mixités : un problème politique ou moral", in *Mixité sociale*, *Informations sociales* n° 125, Paris, juillet 2005, p. 16-27.
- SCHNAPPER D., *La France de l'intégration. Sociologie de la nation en 1990*, Paris, Gallimard, 1991.
- THAURIALE T., "Travail social et territoire", *Informations sociales*, n° 104.
- TOURAIN A., *Pourrons-nous vivre ensemble ? Egaux et différents*, Paris, Le livre de poche, 1997.
- VERBA D., *Echec scolaire : travailler avec les familles*, Paris, Dunod, 2006.

---

## Liste des annexes

---

Annexe 1 : Charte d'accompagnement à la scolarité

Annexe 2 : Organigramme de l'Arche de Noé

Annexe 3 : Tableau du multi-financement du centre social

Annexe 4 : Bilan financier

Annexe 5 : Périmètre du contrat de ville Guillotière

Annexe 6 : Tableau analyse de population

Annexe 7 : Objectifs de l'Arche de Noé 2007

Annexe 8 : Schéma de développement Contrat de ville de Lyon-Guillotière CUCS 2007-2009

Annexe 9 : Tableau de planification élaboré dans le cadre de la conception du projet du centre social

Annexe 10 : Tableau des partenaires de l'Arche de Noé

# Charte nationale de l'accompagnement à la scolarité

Charte



# Charte nationale de l'accompagnement à la scolarité

Le droit à l'éducation est un droit fondamental dans notre société. Cette exigence démocratique d'une meilleure formation générale et d'un haut niveau de qualification pour tous correspond aux besoins fondamentaux de la Nation.

Satisfaire ce droit et répondre à ce besoin constituent pour l'Ecole un véritable défi.

Elle le relève en adaptant en permanence ses formations, ses capacités d'accueil, ses structures, ses modes de fonctionnement. Elle développe notamment en son sein, dans le cadre des enseignements qu'elle dispense, diverses formes d'aide et de soutien aux élèves.

L'Ecole fait tout pour mener à la réussite les jeunes qui lui sont confiés. Pour remplir cette mission, quand le contexte est difficile, elle doit s'appuyer sur l'ensemble des coopérations qui s'offrent à elle.

Les familles, toutes les familles, de leur côté, sont très attachées à la réussite de leur enfant à l'Ecole.

L'accompagnement à la scolarité joue ce rôle de complément et de partenaire de l'Ecole, pour autant qu'il se développe dans le respect des compétences et des responsabilités de chacun et des besoins de chaque enfant, sans se substituer aux obligations de l'Etat en matière scolaire.

Ainsi, toutes les initiatives qui se donnent pour tâche d'aider les élèves et qui s'appuient sur les ressources de l'environnement, doivent être résolument encouragées. Dans les territoires les plus défavorisés, urbains et ruraux, cela constitue même une priorité.

D'ores et déjà, ces initiatives sont nombreuses et diverses. Elles témoignent de l'importante mobilisation des acteurs, qui répondent aux besoins des élèves et aux demandes des familles.

La présente Charte leur offre un cadre de référence. Elle constitue pour l'accompagnement à la scolarité une exigence de qualité au service des enfants et des jeunes les plus défavorisés.

## Principes généraux

- le respect des choix individuels
- l'égalité des droits de chacun
- le développement des personnalités, l'acquisition des savoirs, de savoir-être et de savoir-faire indispensables
- les projets devront faire explicitement mention du caractère laïque des actions ; de leur refus de tout prosélytisme ; du caractère gratuit des prestations ou de la nature symbolique de la participation financière demandée aux familles ; de l'ouverture des actions à tous sans distinction d'origine, de religion ou de sexe.

## Objectifs de l'accompagnement à la scolarité

On désigne par «accompagnement à la scolarité» l'ensemble des actions visant à offrir, aux côtés de l'Ecole, l'appui et les ressources dont les enfants ont besoin pour réussir à l'Ecole, appui qu'ils ne trouvent pas toujours dans leur environnement familial et social.

Ces actions, qui ont lieu en dehors des temps de l'Ecole, sont centrées sur l'aide aux devoirs et les apports

culturels nécessaires à la réussite scolaire. Ces deux champs d'intervention, complémentaires, à vocation éducative, contribuent à l'épanouissement personnel de l'élève et à de meilleures chances de succès à l'Ecole.

L'accompagnement à la scolarité reconnaît le rôle central de l'Ecole. Il se propose, par des stratégies diversifiées

- > d'aider les jeunes, en utilisant les technologies de l'information et de la communication notamment, à acquérir des méthodes, des approches, des relations susceptibles de faciliter l'accès au savoir
- > d'élargir les centres d'intérêt des enfants et adolescents, de promouvoir leur apprentissage de la citoyenneté par une ouverture sur les ressources culturelles, sociales et économiques de la ville ou de l'environnement proche
- > de valoriser leurs acquis afin de renforcer leur autonomie personnelle et leur capacité de vie collective, notamment par la pratique de l'entraide et l'encouragement du tutorat entre les jeunes
- > d'accompagner les parents dans le suivi de la scolarité des enfants.

## Principes d'action

### Les bénéficiaires

Les actions d'accompagnement à la scolarité reconnues par la présente Charte et soutenues par les pouvoirs publics sont avant tout destinées à ceux qui ne bénéficient pas des conditions optimales de réussite scolaire. Elles ont un caractère gratuit et laïque.

Elles visent à compenser les inégalités qui subsistent dans l'accès à la culture et au savoir et qui se creusent pendant les temps où les enfants et les jeunes ne sont pris en charge ni par l'Ecole ni par les familles.

Le soutien financier des pouvoirs publics ira donc en priorité aux actions qui concernent les élèves des écoles, des collèges, des lycées d'enseignement général et technologique, des lycées professionnels, en particulier ceux qui se trouvent défavorisés socialement. Dans ce cadre, une attention toute particulière sera portée aux enfants récemment arrivés en France, quelles que soient par ailleurs les modalités de leur scolarisation. Des actions spécifiques pourront être envisagées pour les enfants non francophones dès leur plus jeune âge.

Priorité sera également donnée aux moments charnières du parcours scolaire : les cycles des apprentissages, le passage dans le secondaire, l'orientation en 3<sup>e</sup>, l'accès en classe de seconde....

### Les accompagnateurs

La tâche de l'accompagnateur exige une compétence fondée sur l'expérience, et notamment une bonne connaissance de l'environnement social et culturel immédiat, un bon degré d'information sur le fonctionnement de la scolarité, un sens aigu de la relation avec les enfants et les jeunes, comme avec leurs familles.

Le caractère laïque de la démarche et le refus de tout prosélytisme sont des critères de choix impératifs.

Des actions de formation élaborées à partir des besoins recensés doivent être proposées à ces accompagnateurs de manière partenariale.

### Les relations avec l'école et les établissements secondaires

L'efficacité des actions d'accompagnement à la scolarité dépend dans une large mesure des liens qu'elles entretiennent avec les projets d'école ou d'établissement. Réciproquement, ceux-ci gagnent beaucoup à les prendre en compte.

Dans les relations avec l'école ou l'établissement, on recherchera particulièrement

- > la continuité de l'acte éducatif et la cohérence entre les activités scolaires et les actions d'accompagnement, ce qui suppose que les accompagnateurs scolaires conçoivent leur travail en liaison avec les enseignants
- > les meilleures modalités pour renforcer des échanges entre les enseignants, les équipes éducatives, les parents d'élèves et les intervenants de l'accompagnement à la scolarité
- > l'adaptation et la différenciation de ces actions selon l'âge et le niveau des enfants auxquels elles s'adressent.

### **Les relations avec les familles**

L'accompagnement à la scolarité offre aux parents un espace d'information, de dialogue, de soutien, de médiation, leur permettant une plus grande implication dans le suivi de la scolarité de leurs enfants.

Dans cette dimension, les lieux d'accompagnement à la scolarité ont vocation à s'articuler avec les réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents.

L'accompagnateur développe des contacts aussi fréquents que possible entre l'entourage familial et les enseignants et facilite la compréhension réciproque.

### **Les relations locales**

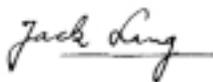
La démarche d'accompagnement à la scolarité commence par un recensement de l'ensemble des possibilités offertes par le proche environnement : les centres sociaux, s'ils ne sont pas à l'origine de l'action, les locaux disponibles, les centres de documentation, les bibliothèques, les centres culturels, les transports, notamment en milieu rural, etc., mais aussi les possibilités de collaboration de personnes extérieures capables d'apporter à l'action envisagée un appui ponctuel ou régulier. Elle s'appuie sur un diagnostic des ressources et des besoins.

Pour la cohérence de l'action éducative, pour que certains jeunes ne se trouvent pas exclus de fait de certaines actions, les divers promoteurs devront se concerter dans le cadre du contrat local d'accompagnement à la scolarité.

L'accompagnement à la scolarité s'intègre dans le contrat de ville s'il existe. Il doit aussi s'articuler avec les autres actions mises en œuvre dans le cadre d'un projet éducatif local, notamment celles qui sont incluses dans les contrats éducatifs locaux.

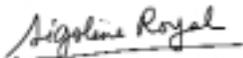
## Les signataires de la présente Charte s'engagent à

- participer au développement des actions d'accompagnement qui contribuent à la réussite scolaire
- favoriser la constitution de réseaux locaux de solidarité (mobilisant notamment le tissu associatif) en faveur de la réussite scolaire, en liaison avec les enseignants et les familles



**Jack Lang**

Ministre de l'Education nationale



**Ségolène Royal**

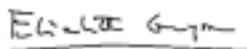
Ministre déléguée à la Famille,  
à l'Enfance et aux Personnes handicapées



**Dominique Balmay**

Président du conseil d'administration  
du Fonds d'action sociale

- renforcer l'exigence de qualité dans les projets mis en œuvre en diffusant largement les outils de l'accompagnement à la scolarité et en favorisant de façon régulière la mutualisation
- veiller à ce que les actions fassent l'objet d'études, d'évaluations et de recherches susceptibles de contribuer à l'amélioration de leur efficacité.



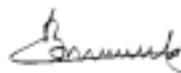
**Elisabeth Guigou**

Ministre de l'Emploi et de la Solidarité



**Marie-George Buffet**

Ministre de la Jeunesse et des Sports



**Claude Bartolone**

Ministre délégué à la Ville



**Nicole Prud'homme**

Présidente du conseil d'administration  
de la Caisse nationale des allocations familiales

**Les adhérents à la Charte de l'accompagnement à la scolarité s'engagent à faire leurs les objectifs et les principes d'action qu'elle définit.**

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

MINISTÈRE DÉLÉGUÉ À LA FAMILLE, À L'ENFANCE ET AUX PERSONNES HANDICAPÉES

MINISTÈRE DÉLÉGUÉ À LA VILLE

FONDS D'ACTION SOCIALE (FAS)

CAISSE NATIONALE DES ALLOCATIONS FAMILIALES (CNAF)

**Conseil d'administration**

**Directeur général**

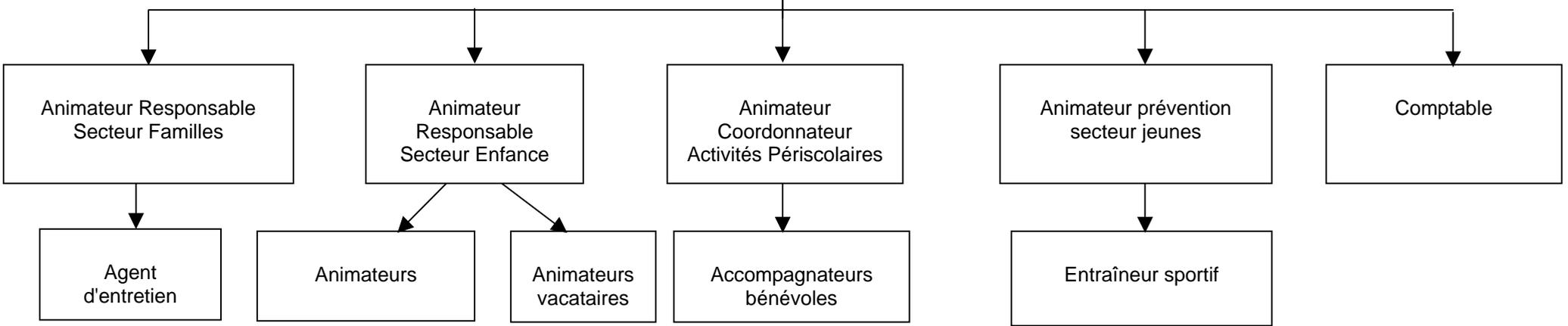
**Directeur général adjoint**

**Directeur**

*Siège*

---

*Etablissement*



**Organigramme de l'Arche de Noé**



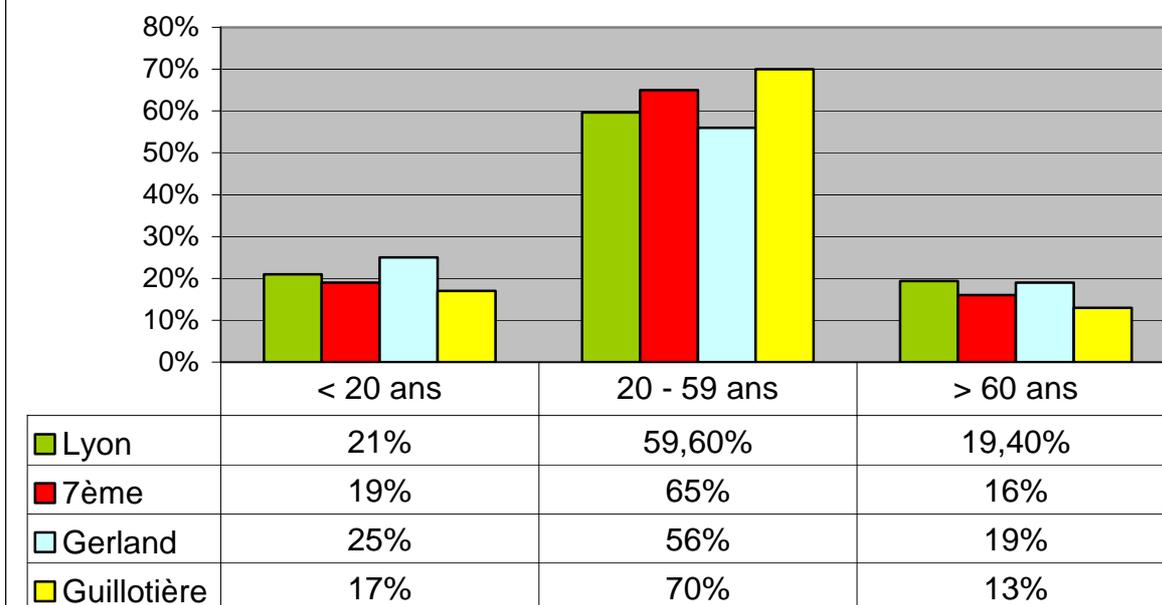
## BILAN FINANCIER (Annexe 8)

BIENS	2004	2005	2006	FINANCEMENTS	2004	2005	2006
<b>Biens stables</b>				<b>Financements stables</b>			
Immobilisations incorporelles nettes		1 423	1 067	Apports ou fonds associatifs		15 000	15 000
Immobilisations corporelles brutes				Réserves des plus values nettes			
- Terrains				Excédents affectés à l'investissement	9 452	9 452	9 452
- Constructions				Subventions d'investissements	1 924	1 539	1 154
- Installations, matériels et outillages techniques	2 899	2 899	2 899	Différences sur réalisations d'immobilisations			
- Autres immobilisations corporelles	29 908	29 723	32 022	Emprunts - dettes financières			
Immobilisations en cours				Amortissements des immobilisations			
Immobilisations financières				- Constructions			
Charges à répartir				- Installations, matériels et outillages techniques	1 019	1 599	2 178
Autres				- Autres immobilisations corporelles	14 103	15 324	17 891
Comptes de liaison investissement				Autres			
TOTAL II	32 807	34 045	35 988	Comptes de liaison investissement			
<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)</b>	6 309			TOTAL I	26 498	42 914	45 675
<b>Actifs stables d'exploitation</b>				<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)</b>		8 869	9 687
Report à nouveau déficitaire				<b>Financements stables d'exploitation</b>			
Résultat déficitaire	63			Réserves de trésorerie			
Autres				Réserve de compensation			
Comptes de liaison trésorerie (stable)				Résultat excédentaire		21 911	22 922
TOTAL IV	63			Report à nouveau excédentaire affecté à :	1 103	1 040	1 040
<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)</b>				- réduction des charges d'exploitation			
<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF</b>				- financement de mesures d'exploitation			
<b>Valeurs d'exploitation</b>				Provisions pour risques et charges			
Stocks				Autres : fonds dédiés	11 660	16 526	20 355
Avances et acomptes versés	51	1 188	2 376	Comptes de liaison trésorerie (stable)	9 285	12 751	40 513
Organismes payeurs, usagers	9 703	19 656	21 647	TOTAL III	22 048	52 228	84 830
Créances diverses d'exploitation	519	16 781	43 269	<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)</b>	21 985	52 228	84 830
Créances irrécouvrables en non-valeur				<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF</b>	15 676	61 097	94 517
Charges constatées d'avance	8 146	2 888	3 694	Dettes d'exploitation			
Autres			1	Avances reçues		325	630
Comptes de liaison exploitation				Fournisseurs d'exploitation	8 728	5 738	4 240
TOTAL VI	18 419	40 513	70 987	Dettes sociales	22 503	18 377	23 703
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)</b>		6 599	32 981	Dettes fiscales			584
<b>Liquidités</b>				Dettes diverses d'exploitation			
Valeurs mobilières de placement				Provisions pour dépréciation		781	416
Disponibilités	55 657	57 811	61 536	Produits constatés d'avance	19 698	8 693	7 754
Autres				Ressources à reverser à l'aide sociale			
Comptes de liaison trésorerie				Fonds déposés par les résidents			
TOTAL VIII	55 657	57 811	61 536	Autres			679
<b>TRESORERIE POSITIVE (VIII-VII)</b>	48 186	54 498	61 536	Comptes de liaison exploitation			
<b>TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)</b>	106 946	132 369	168 511	TOTAL V	50 929	33 914	38 006
				<b>EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)</b>	32 510	5 411	
				<b>Financements à court terme</b>			
				Fournisseurs d'immobilisations	5 274		
				Fonds des majeurs protégés			
				Concours bancaires courants			
				Ligne de trésorerie			
				Intérêts courus non échus			
				Autres			
				Comptes de liaison trésorerie	2 197	3 313	
				TOTAL VII	7 471	3 313	
				<b>TRESORERIE NEGATIVE (VIII-VII)</b>			
				<b>TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)</b>	106 946	132 369	168 511

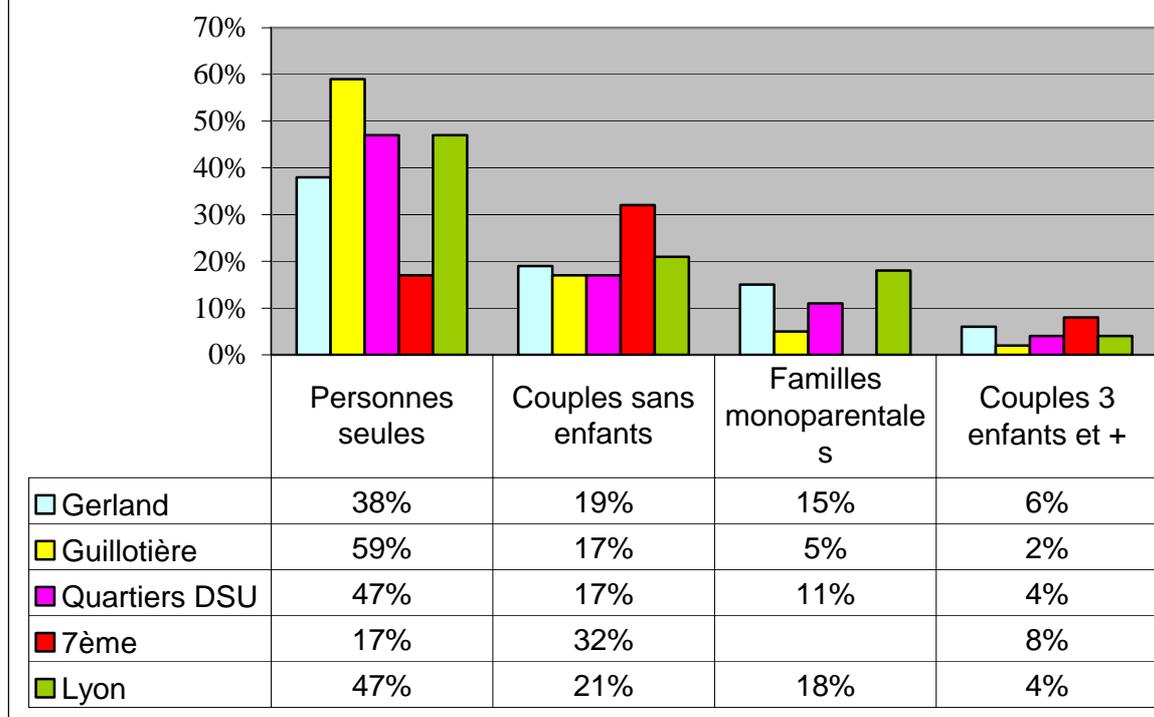


## ANALYSE DE POPULATIONS DU QUARTIER DE LA GUILLOTIERE INDICATEURS

**Tableau 1 : Répartition par âge de la population**

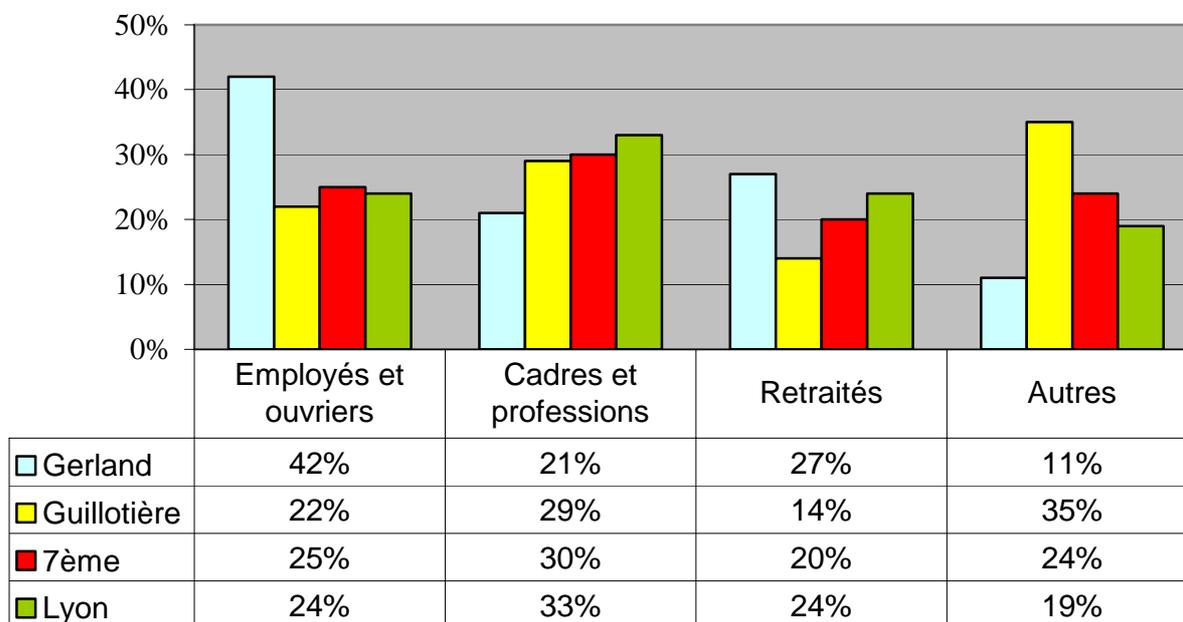


**Tableau 2 : Situation familiale des ménages**

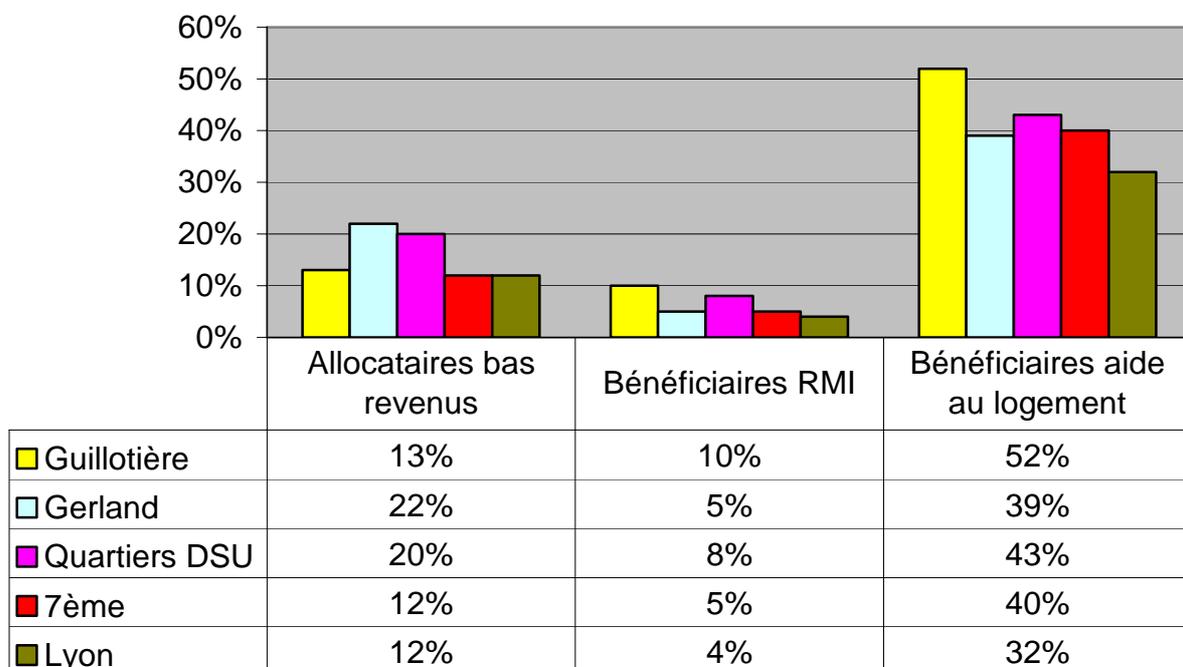


Sources : INSEE RGP 1999, CAF de Lyon 2001.

**Tableau 3 :Catégories socioprofessionnelles des ménages**



**Tableau 4 : Indices de précarité**



Sources : INSEE RGP 1999, CAF de Lyon 2001

Zone :

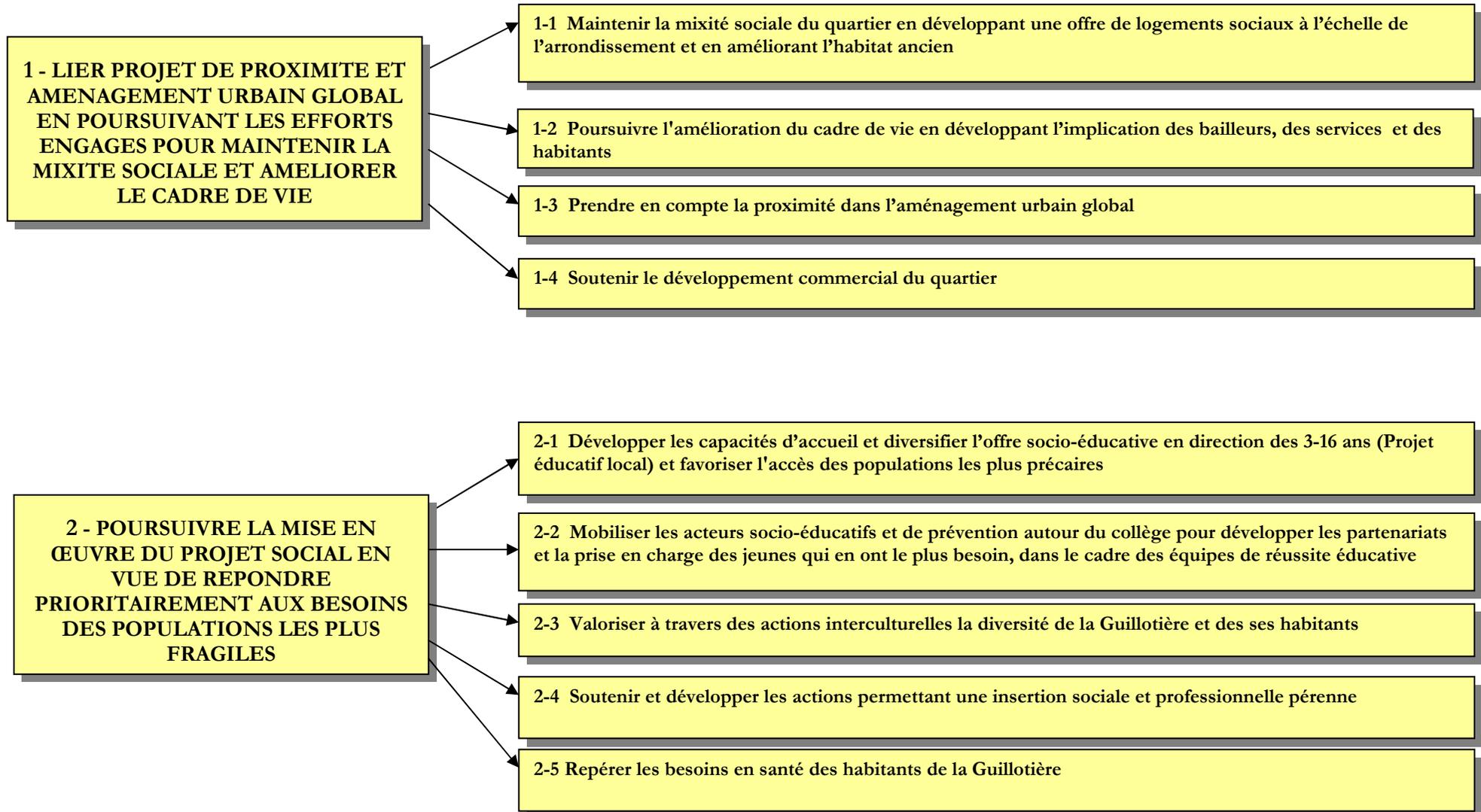
ARCHE DE NOE - LYON

Directeur : Emmanuel WESTPHAL

Constat ( enjeux, besoins, exigences, commandes...)	Objectifs	Conditions Générales de mise en œuvre ( moyens, déroulent, étapes...)	Résultats attendus
Besoin d'augmenter les locaux d'activité et des services généraux. Exigence de mise en conformité (objectif de l'année 2006 en cours de réalisation).	Réalisation des travaux d'extension avec aménagement de salles d'activité et de bureaux.	Janvier : consultation des entreprises. Mars : début des travaux . Déroulement en 3 phases. Octobre : fin des travaux	Amélioration des conditions d'accueil du public. Adéquation avec les normes de sécurité. Amélioration des conditions de travail des salariés . Développement des activités du Point info familles et de l'accueil des jeunes décrocheurs dans des conditions satisfaisantes.
Demande de développement du partenariat de la part de l'école élémentaire du quartier (groupe scolaire G.Dru)	Diversifier l'offre de service. Favoriser les relations entre l'Arche de Noé et l'école. Associer les compétences de l'école et du centre dans une action menée ensemble.	Organisation de 2 classes découvertes. Accompagnement des classes par 4 animateurs de l'Arche de Noé avec 2 enseignantes. Mise en place d'un atelier parents enfants sur les TIC au sein de l'école	Réussite de l'action dans son déroulement. Développement du partenariat avec l'école G. Dru. Gain en terme d'image de la structure aux yeux de l'Education nationale et de la Direction de l'Education de la Ville de Lyon. Ouverture de ce partenariat à d'autres écoles.
Besoin d'unifier les procédures de mise en place, de suivi et de bilan des activités.	Définir les actions menées dans leurs phases successives, identifier les différentes responsabilités, affiner les bilans.	Mise en place d'un échéancier pré et post actions. (mai 2007). Elaboration d'outils de suivi. (mai 2007).	Meilleure lisibilité des actions. Clarification des rôles de chacun.
Absence de projet d'établissement.	Définir le projet de la structure.	Création d'un comité de pilotage. Rencontre des partenaires associatifs et institutionnels. Consultation des usagers et des habitants du quartier. Etude de l'intervention d'un consultant ou d'un tiers. extérieur pour accompagner la démarche et l'écriture du projet.	Meilleure lisibilité du centre, de ses objectifs et de ses actions. Avoir un outil de référence commun. Anticiper les axes de développements à venir.
Ouvertures vers des partenariats européens	Développer des rencontres autour du théâtre avec un public adolescent et des troupes d'autres pays d'Europe. Développer une prise de conscience citoyenne dans la reconnaissance d'identités diverses qui se croisent dans la rue.	Vacances de printemps : Rencontre avec des jeunes Allemands à Lyon. Un autre séjour lors des vacances d'automne ou début 2008.	Ouvrir les adolescents de façon concrète à la dimension européenne. Lier dimension européenne et insertion sociale.

# *Schéma de développement – Guillotière*

## **Affirmer l'existence d'un quartier mixte de centre ville**



**ENJEU : Affirmer l'existence d'un quartier mixte en centre-ville**

Priorité 1	LIER PROJET DE PROXIMITE ET AMENAGEMENT URBAIN GLOBAL EN POURSUIVANT LES EFFORTS ENGAGES POUR MAINTENIR LA MIXITE SOCIALE ET AMELIORER LE CADRE DE VIE
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objectif 1-1	Prendre en compte la proximité dans l'aménagement urbain global	
Résultats attendus des objectifs	Indicateurs de suivi de l'objectif	
Aménagement urbain tenant compte des besoins des habitants et de l'ensemble des acteurs du quartier	<p>Niveau de satisfaction des habitants notamment à travers les enquêtes-écoute-habitants</p> <p>Nombre d'habitants / d'associations dans les temps de concertation</p> <p>Prise en compte des réflexions des habitants et acteurs locaux dans l'aménagement urbain</p>	

Actions / Types d'actions	Résultats attendus des actions
---------------------------	--------------------------------

Poursuivre les réflexions autour de la requalification de certains îlots, tel l'îlot Mazagran	<p>Requalification à moyen terme de ces îlots tenant compte des enjeux de quartier</p> <p>Garantir la présence et la concertation des habitants</p>
<p>Maîtrise d'ouvrage: Grand Lyon</p> <p>Moyens :</p> <p>Echéance / calendrier : moyen terme</p> <p>Conditions de mise en œuvre :</p>	

Développer les liens entre les projets d'aménagements des Berges du Rhône, de la Fosse aux Ours et le quartier, intégrant notamment, la place Raspail	Des lieux re-qualifiés suivant des logiques de ville et d'agglomération qui n'oublie pas les logiques de quartier et qui conservent leur rôle d'espaces publics de proximité
<p>Maîtrise d'ouvrage: DT et direction des opérations espaces publics du Grand Lyon</p> <p>Moyens : atelier de concertation, conseil de quartier</p> <p>Echéance / calendrier : à partir de 2005</p> <p>Conditions de mise en œuvre :</p>	

Priorité 1	LIER PROJET DE PROXIMITE ET AMENAGEMENT URBAIN GLOBAL EN POURSUIVANT LES EFFORTS ENGAGES POUR MAINTENIR LA MIXITE SOCIALE ET AMELIORER LE CADRE DE VIE
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objectif 1-2	Dynamiser la mise en œuvre de la GSUP en développant l'implication des bailleurs et des habitants
--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

Résultats attendus des objectifs	Indicateurs de suivi de l'objectif
Dynamique partenariale accrue impliquant un réel dialogue bailleurs/institutions/habitants	Niveau de satisfaction des habitants notamment à travers les enquêtes-écoute-habitants en ce qui concerne le cadre de vie et la tranquillité  Plus de réactivité et réponses mieux adaptées aux besoins des publics en difficulté par le travail en réseau et la qualification des personnels de proximité

Actions / Types d'actions	Résultats attendus des actions
---------------------------	--------------------------------

Enlèvement des encombrants, meilleure gestion des déchets  Enlèvement des épaves, résorption de la mécanique « sauvage »  Remise en état et sécurisation des parties communes	Amélioration de la propreté et de l'état général des espaces extérieurs et des parties communes  Amélioration de la propreté des parcs de stationnement  Amélioration des parties communes des immeubles
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maîtrise d'ouvrage: DT, espaces verts, propreté, sport, éclairage, GUP  
 Moyens : Convention GSUP  
 Echéance / calendrier : 2004 -2006  
 Conditions de mise en œuvre : implication des services de droit commun

Structuration du partenariat entre les bailleurs et les acteurs locaux  Accroître le lien avec les instances de concertation existantes en impliquant les habitants au travers du conseil de quartier par exemple  Permettre aux habitants de se rassembler dans la proximité de leur immeuble autour de petites formes artistiques et culturelles  Améliorer la qualification du personnel de proximité	Meilleure connaissance mutuelle et montage d'actions partenariales visant à un meilleur accompagnement social lié au logement  Co-production d'actions à l'initiative des habitants  Meilleure connaissance mutuelle et co-production d'actions visant à l'émergence de convivialité et de vie d'immeuble  Personnels de proximité mieux formés, informés sur les procédures et missions des acteurs de proximité
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maîtrise d'ouvrage: DT, bailleurs sociaux, acteurs sociaux et socio-culturels, habitants et conseils de quartier  
 Moyens : Convention GSUP, Immeubles en fête, charte de coopération culturelle, FIL  
 Echéance / calendrier : à partir de 2005  
 Conditions de mise en œuvre :

<p>Sécurité et la tranquillité des habitants</p> <p>Renforcer et structurer le travail en partenariat dans le cadre du Contrat Local de Sécurité (cellules de veille territoriale, rencontres bailleurs/police...)</p> <p>Poursuivre le travail engagé autour d'une cellule de veille par bailleur</p> <p>Porter une attention particulière à l'impact du foyer de SDF sur le cadre de vie. Se rapprocher de l'éducateur – médiateur qui intervient auprès des publics marginaux dans le cadre de la veille sociale</p>	<p>Lutter contre le sentiment d'insécurité lié aux occupations abusives des espaces extérieurs</p> <p>Implication des professionnels du foyer dans la réflexion globale autour du lien social et du cadre de vie</p> <p>Meilleure compréhension des difficultés des publics « marginaux », sensibilisation des acteurs et habitants du quartier</p>
<p>Maîtrise d'ouvrage: MICASEP, Veille sociale et DT</p> <p>Moyens : Convention GSUP et avenant habitat du CLS</p> <p>Echéance / calendrier : 2005- 2007</p> <p>Conditions de mise en œuvre :</p>	

Priorité 1	LIER PROJET DE PROXIMITE ET AMENAGEMENT URBAIN GLOBAL EN POURSUIVANT LES EFFORTS ENGAGES POUR MAINTENIR LA MIXITE SOCIALE ET AMELIORER LE CADRE DE VIE
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objectif 1-3	Maintenir la mixité sociale du quartier en développant une offre de logements sociaux à l'échelle de l'arrondissement et en améliorant l'habitat ancien
Résultats attendus des objectifs	Indicateurs de suivi de l'objectif
<p>Augmentation du nombre de logements à loyer maîtrisé</p> <p>Maintien de la population à faibles revenus existante sur le quartier dans un souci de mixité</p> <p>Amélioration d'une partie du parc privé inconfortable et très inconfortable et des parties communes dégradées de certains immeubles</p> <p>Réduction du nombre de logements indignes et insalubres</p>	<p>Nombre de nouveaux logements produits par les bailleurs sociaux et de nouveaux logements privés conventionnés produits, maintien de l'existant dans leur fonction sociale sur l'arrondissement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 34340 résidences principales, 4935 logements sociaux soit 14,37%</li> <li>• demande logements sociaux : Lyon : 6072 / 7<sup>ème</sup> : 628</li> <li>• production 2004 : 150 / 2005 : 110 / 2008 -Bon Lait :180</li> </ul> <p>Nombre de logements inconfortables et très inconfortables réhabilités, nombre de logements indignes et insalubres traités, nombre de parties communes d'immeubles réhabilités</p>

Actions / Types d'actions	Résultats attendus des actions
---------------------------	--------------------------------

<p>Repérage d'immeubles pouvant faire l'objet d'une acquisition (immeubles sensibles, en sortie de conventionnement...)</p> <p>Reflexion sur les patrimoines publics et notamment communautaire</p> <p>Production de logements dans le cadre d'acquisitions / réhabilitation par des bailleurs sociaux</p>	<p>Nombre d'immeubles repérés et achetés par des bailleurs sociaux dans le cadre de DIA sur l'ensemble de l'arrondissement (Déclaration d'Intention d'Aliéner)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuis 2001 : 8 achats par des bailleurs sociaux sur l'ensemble du 7<sup>ème</sup> arrondissement</li> </ul> <p>Nombre de logements sociaux dans le cadre d'acquisitions / réhabilitation produits sur l'ensemble de l'arrondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2004 : 8 opérations dont 6 acquisitions -améliorations et 2 constructions produisant 150 logements sociaux</li> <li>• En 2005 : 7 opérations pour 110 logements sociaux</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Maîtrise d'ouvrage: Ville de Lyon (service habitat) et Grand Lyon</p> <p>Moyens :</p> <p>Echéance / calendrier : 2005-2007</p> <p>Conditions de mise en œuvre : implication bailleurs sociaux, capacités budgétaires, négociation propriétaires</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Production de logements dans le cadre des programmes immobiliers du 7<sup>ème</sup> (Erlia avenue Berthelot, SACVL place Antonin Perrin et rue G. Gouy) et la future ZAC du bon Lait à Gerland</p> <p>Production de logements privés conventionnés dans le cadre de l'OPAH Lyon 7<sup>ème</sup></p> <p>Plan de lutte contre l'habitat indigne 2003-2007</p>	<p>Nombre de logements sociaux produits sur l'ensemble de l'arrondissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 880 logements prévus, 20% logements sociaux et 15% accession à la propriété jeunes ménages primo-accédants</li> </ul> <p>Objectif de l'OPAH sur 3 ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriétaires bailleurs : 330 logements dont 210 libres, 54 intermédiaires, 36 conventionnés et 20 PST</li> <li>• Propriétaires occupants : 70 logements</li> </ul> <p>dans le cadre du PLHI : Nombre de logements réhabilités, nombre de logements indignes et insalubres traités, nombre de parties communes d'immeubles réhabilités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2003 - 2004 : 308 logements visités, 69 relevant du dispositif, 24 objet de travaux</li> <li>• objectifs 2005 : 20 immeubles prioritaires représentant 240 logements</li> </ul>
<p>Maîtrise d'ouvrage: Ville de Lyon (service habitat et DT) et Grand Lyon</p> <p>Moyens : Projets immobiliers, OPAH 7<sup>ème</sup> et PLHI</p> <p>Echéance / calendrier :</p> <p>Conditions de mise en œuvre : négociation avec propriétaires bailleurs compte tenu du marché du logement</p>	

Priorité 1	LIER PROJET DE PROXIMITE ET AMENAGEMENT URBAIN GLOBAL EN POURSUIVANT LES EFFORTS ENGAGES POUR MAINTENIR LA MIXITE SOCIALE ET AMELIORER LE CADRE DE VIE
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objectif 1-4	Poursuivre la coordination en matière de politique de l'habitat et du logement
Résultats attendus des objectifs	Indicateurs de suivi de l'objectif
Amélioration de la coordination entre les acteurs locaux sur les questions de mutation, relogement, pré-attribution et prévention des expulsions	Nombre de sorties positives par rapport au nombre de situations prioritaires suivies dans les commissions de l'observatoire
Existence d'un suivi régulier du devenir des immeubles sensibles, en lien avec les dispositifs habitat et la GSUP	Nombre d'immeubles repérés sensibles ayant fait l'objet d'un traitement dans le cadre d'un dispositif ou d'un travail partenarial local
Amélioration du fonctionnement des commissions (relogements, mutations, impayés, expulsions...)	Evolution du nombre d'expulsés

Actions / Types d'actions	Résultats attendus des actions
---------------------------	--------------------------------

Observatoire de la demande en logement social : commission cas prioritaires, commission veille immobilière	Amélioration de la coordination entre les acteurs locaux sur les questions de mutation, relogement, pré-attribution
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maîtrise d'ouvrage: Grand Lyon (mission habitat) et DT Ville de Lyon Moyens : Echéance / calendrier : 2005 à 2007 Conditions de mise en œuvre : participation active des partenaires sociaux et des maîtres d'ouvrage des différents dispositifs habitat
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Commissions de coordination sur la question de la prévention des impayés et des expulsions	Amélioration de la coordination entre les acteurs locaux sur les questions de prévention des expulsions  Diminution des impayés importants et donc des cas d'expulsion
--------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maîtrise d'ouvrage: Conseil Général (MDR 7 <sup>ème</sup> ) et Ville de Lyon (antenne solidarité 7 <sup>ème</sup> ) Moyens : Echéance / calendrier : 2005-2007 Conditions de mise en œuvre : participation active des acteurs locaux et relais d'information auprès de la mairie d'arrondissement, des bailleurs et des partenaires associatifs
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Priorité 1	LIER PROJET DE PROXIMITE ET AMENAGEMENT URBAIN GLOBAL EN POURSUIVANT LES EFFORTS ENGAGES POUR MAINTENIR LA MIXITE SOCIALE ET AMELIORER LE CADRE DE VIE
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objectif 1-5	Soutenir le développement commercial du quartier	
Résultats attendus des objectifs	Indicateurs de suivi de l'objectif	
Commerce local dynamisé et réduction de la vacance des rez-de-chaussée	Niveau de satisfaction des habitants notamment à travers les enquêtes-écoute-habitants  Nombre de RDC réhabilités et/ou ré-investis : 2004 : 14 RDC dont 6 terminés et 8 en cours 2005 : 13 dossiers prévus et en cours de montage	

Actions / Types d'actions	Résultats attendus des actions
---------------------------	--------------------------------

<p>Re-dynamisation des rez-de-chaussée commerciaux : filières prioritaires : commerces de proximité, commerces du monde, infographie - design &amp; informatique sur les rues prioritaires</p> <p>Impulser le changement d'usage dans les rues dont l'attractivité ne relève pas (ou plus) du développement commercial.</p> <p>Faire profiter de cette dynamique:          - les activités marchandes relevant de l'économie sociale et solidaire, notamment le commerce équitable et l'épicerie sociale          - les associations culturelles (celles représentant un vecteur d'attractivité et d'animation de quartier) là où le changement d'usage est confirmé</p>	<p>Attractivité et dynamique du quartier accrue</p> <p>Réduction de la vacance en RDC</p> <p>Commerces existants réhabilités</p> <p>Contribution à l'animation et à l'attractivité du quartier</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Maîtrise d'ouvrage: DECA Ville de Lyon et DT</p> <p>Moyens : FISAC</p> <p>Echéance / calendrier : 2005 et suivant</p> <p>Conditions de mise en œuvre : maintien du dispositif après 2005</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Priorité 2	POURSUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET SOCIAL EN VUE DE REpondre PRIORITAIREMENT AUX BESOINS DES POPULATIONS LES PLUS FRAGILES
------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objectif 2-1	Développer les capacités d'accueil et diversifier l'offre socio-éducative en direction des 3-16 ans (Projet éducatif local), avec notamment l'enjeu de garantir la mixité filles / garçons au sein des activités
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Résultats attendus des objectifs	Indicateurs de suivi de l'objectif
Capacités accrues, offre diversifiée	Diminution des listes d'attentes des structures Evolution de la pratique d'activités par le public féminin  Niveau de satisfaction des habitants notamment à travers l'enquête écoute habitants

Actions / Types d'actions	Résultats attendus des actions
---------------------------	--------------------------------

Etablir des liens avec le nouveau centre social de la rue Bonnefoi du 3 <sup>ème</sup> arrondissement	Rencontres organisées entre l'équipe du futur centre social et les partenaires locaux (7 <sup>ème</sup> nord et 3 <sup>ème</sup> Moncey-Voltaire)  Définition d'objectifs complémentaires entre les différentes structures  Participation des habitants et associations du 7 <sup>ème</sup> dans les lieux et rencontres de concertation
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maîtrise d'ouvrage: DT, PEL, CAF Moyens : Echéance / calendrier : 2005 Conditions de mise en œuvre :
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maintien de l'offre d'animations socio-éducatives adaptée à l'évolution de la population. Cette offre doit se structurer autour des partenaires associatifs et des ressources municipales. Les activités concernent la tranche d'âge de 3 à 16 ans, notamment les centre de loisirs sans hébergement.  Continuer la réflexion avec l'Arche de Noé, autour d'un conventionnement en centre social	Maintien et/ou développement des capacités en centre de loisirs maternels (3-6 ans).  Développement des capacités en centre de loisirs associatifs et municipaux (6-12 ans).  Développements d'activités adaptées aux adolescents et pré-adolescents du quartier de la Guillotière.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maîtrise d'ouvrage: DT, PEL, CAF Moyens : convention d'objectifs et de moyens Echéance / calendrier : 2005-2008 Conditions de mise en œuvre :
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Priorité 2	POURSUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET SOCIAL EN VUE DE REpondre PRIORITAIREMENT AUX BESOINS DES POPULATIONS LES PLUS FRAGILES
------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objectif 2-2	Mobiliser les acteurs socio-éducatifs et de prévention autour du collège pour développer les partenariats et la prise en charge des jeunes qui en ont le plus besoin, dans le cadre des équipes de réussite éducative.
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Résultats attendus des objectifs	Indicateurs de suivi de l'objectif
Diminution du nombre de jeunes en échec ou en rupture scolaire	Résultats et évaluations Education Nationale (évaluation EN, réussite au Brevet des collèges)  Observatoire PEL et futures enquêtes usagers

Actions / Types d'actions	Résultats attendus des actions
---------------------------	--------------------------------

<p>Veille éducative</p> <p>Coopération associations / travailleurs sociaux pour proposer des réponses adaptées aux jeunes du collège Clémenceau (conseil de discipline ou en amont).          Réponses multiples : accompagnement à la scolarité, prise en charge sur un temps d'exclusion, proposition sur le temps libre, intervention travailleur social...</p>	<p>Réunion régulière de la commission Veille éducative au collège</p> <p>Propositions concrètes faites aux jeunes et à leurs familles à l'issue de ces rencontres</p> <p>Prise en charge annuelle de 10 à 20 jeunes à la suite de mesures d'exclusion du collège (exclusion temporaire ou définitive)</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Maîtrise d'ouvrage : Collège Clémenceau, Arche de Noé, collectif d'accompagnement scolarité, MDR, SLEA</p> <p>Moyens : Equipe de réussite éducative - Veille éducative</p> <p>Echéance / calendrier : démarche continue dès le premier trimestre 2005</p> <p>Conditions de mise en œuvre : maintien du dispositif</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Accompagnement à la scolarité</p> <p>8 associations interviennent en direction des élèves et collégiens du 7ème: accompagnement collectif ou à domicile.</p> <p>Prise en charge de 120 enfants et jeunes sur Guillotière (200 sur le 7ème)</p>	<p>Amélioration des relations familles-écoles</p> <p>Remobilisation de jeunes en difficulté scolaire</p> <p>Coopération renforcée entre associations et établissements scolaires (information réciproque, identification du public prioritaire...)</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Maîtrise d'ouvrage: Collectif d'accompagnement à la scolarité</p> <p>Moyens : dans le cadre du CEL</p> <p>Echéance / calendrier : action continue en période scolaire</p> <p>Conditions de mise en œuvre :</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Priorité 2	POURSUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET SOCIAL EN VUE DE REpondre PRIORITAIREMENT AUX BESOINS DES POPULATIONS LES PLUS FRAGILES
------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objectif 2-3	Recentrer les actions culturelles sur le plan local en favorisant la proximité et la prise en compte des besoins et attentes des habitants
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Résultats attendus de l'objectif	Indicateurs de suivi de l'objectif
<p>Contribution de l'action culturelle à l'animation sociale du quartier</p> <p>Accès facilité des habitants les plus fragiles à l'offre culturelle, à la pratique de spectateur, et aux activités artistiques et culturelles</p> <p>Poursuite du travail de mise en réseau des acteurs culturels et socio-culturels pour la valorisation de ce quartier mixte et multiculturel de centre ville</p>	<p>Nombre d'habitants mobilisés dans la co-production de formes artistiques et culturelles</p> <p>Nombre d'habitants rencontrant des difficultés d'insertion sociale et / ou professionnelle mobilisés dans ces projets artistiques et culturels</p> <p>Nombre d'habitants fragiles ayant accès à l'offre culturelle et artistique, à la pratique de spectateur, à des activités artistiques et culturelles</p> <p>Nombre de projets culturels et artistiques réunissant plusieurs acteurs du quartier</p> <p>Niveau d'information des habitants notamment à travers l'enquête écoute habitants</p>

Actions / Types d'actions	Résultats attendus des actions
---------------------------	--------------------------------

<p>Projets artistiques et culturels ancrés dans le quartier : co-production de formes artistiques avec les habitants, notamment s les plus fragiles</p> <p>Accompagnement des chantiers d'agglomération (Berges du Rhône, Fosse aux Ours, Jutard-Raspail) et des évolutions urbaines du territoire (Ilot mazagran)</p> <p>Projets artistiques dans les jardins collectifs</p>	<p>Actions et/ou événements co-produits avec les habitants et répondant à leurs besoins, attentes</p> <p>Liens avec les évolutions urbaines du territoire</p> <p>Liens avec les projets socio-culturels déjà existants notamment autour des jardins collectifs</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maîtrise d'ouvrage: Acteurs culturels implantés dans le territoire  
 Moyens : Appel à projet Contrat de Ville, Service événement Ville de Lyon  
 Echéance / calendrier :  
 Conditions de mise en œuvre :

<p>Accompagnement des habitants en situation d'exclusion vers une pratique de spectateur ou vers des activités artistiques et culturelles</p>	<p>Participation des habitants à des activités, accès à l'offre culturelle</p>
<p>Maîtrise d'ouvrage: Acteurs culturels et socio-culturels, Institutions culturelles  Moyens : ceux des institutions culturelles, appel à projet Contrat de Ville, culture du cœur, tickets sport culture pour les enfants et jeunes  Echéance / calendrier :  Conditions de mise en œuvre :</p>	

<p>Mobiliser les habitants dans la valorisation de ce quartier multiculturel par le développement du travail en réseau des acteurs culturels et socio-culturels</p>	<p>Meilleure information sur activités, animations et les dynamiques socio-culturelles   Mélange des publics</p>
<p>Maîtrise d'ouvrage: Acteurs culturels et socio-culturels, Institutions culturelles  Moyens : ceux des institutions culturelles, appel à projet Contrat de Ville  Echéance / calendrier :  Conditions de mise en œuvre :</p>	

Priorité 2	POURSUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET SOCIAL EN VUE DE REpondre PRIORITAIREMENT AUX BESOINS DES POPULATIONS LES PLUS FRAGILES
------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objectif 2-4	Construire une offre adaptée aux besoins des populations les plus en difficulté en matière d'insertion sociale et professionnelle
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Résultats attendus des objectifs	Indicateurs de suivi de l'objectif
Offre adaptée aux publics en difficulté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'habitants du quartier (et % jeunes) inscrits dans des parcours d'insertion PLIE, type d'étapes suivies (contrats de travail, nbre d'accompagnements, formation...)</li> <li>-nombre et typologie des sorties positives</li> <li>-nombre de jeunes suivis par la Mission Locale</li> <li>-évolution des écarts à la moyenne (chômage, emploi...)</li> </ul>

Actions / Types d'actions	Résultats attendus des actions
---------------------------	--------------------------------

Insertion Sociale : mener un travail de réflexion avec l'Antenne Solidarité et le Conseil Général pour la mise en place d'un projet social de territoire	Connaissance plus fine des besoins des publics et mise en œuvre de plans d'actions partagées, cohérente et complémentaire
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maîtrise d'ouvrage: DT, Conseil Général et Antenne Solidarité Moyens : Echéance / calendrier : 2005-2007 Conditions de mise en œuvre : Volonté partenariale VDL et CG
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Insertion professionnelle : En s'appuyant sur l'extension des compétences de l'Equipe Emploi Insertion sur tout l'arrondissement, réaliser un état des lieux des besoins des habitants et définir un plan d'action	Meilleures connaissance des besoins des publics et plan d'actions proposées tenant compte des spécificité du quartier
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maîtrise d'ouvrage: ALLIES PLIE de Lyon Moyens : etat des lieux, base de données PLIE et base de données EEI Echéance / calendrier : à partir de 2005 Conditions de mise en œuvre :
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## PARTENARIATS DE L'ARCHE DE NOE

	Partenariat institutionnel									Partenariat de projet						Partenariat fonctionnel						Partenariat informel			
	DDJS	Ville de Lyon	CAF	ACSé	Conseil Général	Etat Politique de la ville	Education nationale	DDASS	Conseil de quartier	Ville de Lyon - Mission PEL	Contrat urbain de cohésion sociale	Education nationale	Centre Social Maison Enfance	MJC	Assos socio-éducative	Conseil Général - Maison du Rhône	Prévent* spécialisé	Assos socio-éducative	UFOLEP	Banque alimentaire	CREFE*	Prévent* spécialisé	Autres assoc. socio-éducatives	Mission Locale	
Accueils de Loisirs Séjours vacances																									
Accompagnem à la scolarité Activités péri- scolaires																									
Programme de réussite éducative Accueil jeunes décrocheurs Atelier langage																									
Secteur Jeunes																									
Familles																									
Animation de quartier																									

\* CREFE : Centre Ressources Enfance - Famille Ecole

Permettez-moi de me présenter : Emmanuel WESTPHAL, directeur d'un centre social implanté dans une zone urbaine sensible. Du fait de sa situation au centre ville de Lyon, la population du quartier se transforme avec l'installation progressive de nouveaux habitants issus des classes moyennes. Mon travail s'est donc porté sur la diversité des publics du centre social et sur leur valorisation dans une démarche de développement social territorial.

Ma problématique est celle-ci : comment prendre en compte les besoins et les attentes de jeunes de milieux socio-économiques très différents, dont certains connaissent des problèmes de comportement importants, ou se trouvent en situation de rupture scolaire, nécessitant de ce fait un accompagnement spécifique, sans mettre en danger ou voir s'éloigner d'autres jeunes qui ne connaissent pas de telles difficultés ?

L'action du centre social s'inscrit sur un territoire, en lien avec d'autres acteurs, dans le cadre de politiques de développement territorial et liée à la politique de la ville. Le projet du quartier affirme cette volonté de favoriser la mixité. Il est donc logique que le centre social prenne en compte la diversité des populations et favorise leur rencontre.

Cependant, cette diversité nécessite aussi des ajustements et une adaptation de l'offre de service pour que les besoins de chacun soient pris en compte. Il faut donc combiner action collective et accompagnement individuel pour répondre au mieux aux besoins des publics prioritaires, tout en prenant en compte les besoins des nouveaux arrivants.

Dans cette brève présentation, il me paraît important de situer l'action du centre dans un contexte plus global, et notamment européen. La stratégie de Lisbonne vise non seulement à lutter contre l'exclusion sociale, mais aussi à favoriser l'inclusion et la participation des personnes en situation de pauvreté à la vie dans la société. S'il est reconnu aujourd'hui que les objectifs de lutte contre la pauvreté ne seront pas atteints à l'horizon 2010, il importe cependant de ne pas réduire ces personnes à la somme de leurs difficultés, mais de les considérer avec le potentiel et les ressources qui sont les leurs.

Dans cette perspective, le développement social est un concept important. Il s'agit bien de créer les conditions favorables au *vivre ensemble*, dans le cadre de dispositifs d'action publique, mais aussi et surtout, avec la participation des personnes concernées, reconnues comme sujets et acteurs de ce développement. En tant que directeur, il me semble essentiel de rappeler ce fil rouge à mon équipe. On a si vite fait de retomber dans des logiques de dispositifs auxquelles les personnes doivent s'adapter, en cherchant à répondre *pour elles* à leurs besoins plutôt qu'*avec elles*.

Enfin, le renforcement de la cohésion sociale peut être compromis s'il ne s'accompagne pas d'un développement de la cohésion des intervenants. Agir ensemble et de façon complémentaire nécessite la

reconnaissance des spécificités et des missions de chacun. La mise en œuvre du partenariat interpelle le directeur que je suis, générant des tensions indéniables entre projet d'établissement, projet de territoire, projets des autres acteurs avec lesquels le centre social est en interférence. Dans cet environnement, il s'agit de manager dans la complexité. Le centre social peut se trouver au cœur d'antagonismes. Il est fait de subordinations, de compromis, de heurts. Au lieu de donner à voir de l'harmonie, il peut arriver qu'il se trouve au cœur d'un système complexe de tensions.

Or, paradoxalement, je crois que ces tensions sont nécessaires à l'innovation, à l'éclosion de la vie, à l'émergence du sens, à la dynamique collective. Elles protègent d'un confort stérilisant, elles questionnent, elles conduisent le centre social à mobiliser ses ressources, à réfléchir, à faire des choix, à construire son projet. Ces tensions préservent du conformisme auquel aspire spontanément toute institution, et sous lequel s'effondrerait toute perspective d'émancipation des personnes.