



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2004

Personnes en difficulté sociale

**CONSTRUIRE UN POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL
POUR UN ENGAGEMENT PARTAGÉ AVEC LES HABITANTS
DANS UN CENTRE SOCIAL**

Daniel SEGAUD

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1 PREMIÈRE PARTIE : LE CENTRE SOCIAL DE CUSSET À VILLEURBANNE . 3	3
1.1 UNE VILLE, UN QUARTIER, UN CENTRE SOCIAL.....	3
1.1.1 Villeurbanne, une identité forte dans l'agglomération lyonnaise.....	3
1.1.2 Le quartier historique de Cusset.....	4
1.1.3 Naissance et histoire turbulente du centre social de Cusset.....	5
1.1.4 La crise institutionnelle de 1998	8
1.2 LE TERRITOIRE ET LES POPULATIONS	11
1.2.1 Un projet adapté aux caractéristiques du territoire.....	11
1.2.2 Les populations et les besoins	12
1.3 LE CENTRE SOCIAL : 1999-2003	16
1.3.1 Les missions et les fonctions des centres sociaux	16
1.3.2 Le projet 2000-2004 : La refondation	18
1.4 HADIJA : DE LA DIFFICULTÉ DE LA RENCONTRE À LA NÉCESSITÉ D'ÉLARGIR LA PROBLÉMATIQUE	23
2 DEUXIÈME PARTIE : DE LA GÉNÉRALISATION DES PROCÉDURES DE TOUTES SORTES À UN PROCESSUS DE PARTICIPATION DES HABITANTS	25
2.1 UN CENTRE SOCIAL CONTRAINT PAR DE MULTIPLES PROCÉDURES	25
2.1.1 Les contraintes liées aux financements précaires	25
2.1.2 Une sectorisation à outrance	27
2.1.3 Un centre social qui devient un simple opérateur.....	27
2.1.4 Les remises en cause de l'Association	30
2.1.5 De l'analyse des contraintes à la critique du positionnement.....	32
2.2 INITIER UN PROCESSUS DE PARTICIPATION DES HABITANTS À PARTIR DES POINTS CRITIQUES	33
2.2.1 Appréhension critique du positionnement du centre social	33
2.2.2 En externe, reprendre la question urbaine pour se décentrer des dispositifs incitatifs	41
2.3 RENVERSER LES TENDANCES : UN NOUVEAU REGARD SUR LES HABITANTS	44
2.3.1 L'intégration : un processus de participation.....	44
2.3.2 Passer des difficultés aux potentiels : de l'insertion à l'intégration.....	47

2.3.3	De la dimension culturelle à l'approche interculturelle.....	50
2.4	HADIJA : D'UNE INSERTION RÉUSSIE À UN ESPOIR EN ATTENTE ?	55
3	TROISIÈME PARTIE ; CRÉER LES CONDITIONS POUR EN SORTIR :	
	CONSTRUIRE UN NOUVEAU POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL DANS	
	LE CADRE ASSOCIATIF	57
3.1	UN NOUVEAU PROJET POUR IMPULSER UNE MUTATION CULTURELLE	
	DANS LE CENTRE SOCIAL.....	58
3.1.1	Ethique et politique : les conditions de l'exercice du politique	58
3.1.2	Politique et stratégie : une articulation complexe.....	60
3.1.3	Une mutation de la culture professionnelle.....	60
3.2	LA GESTION : UN OUTIL AU SERVICE DU PROJET	65
3.2.1	La gestion financière.....	65
3.2.2	Les acquis en organisation : le processus évaluatif sur l'éducatif et les coordinations sur la participation.....	67
3.2.3	Une nouvelle opportunité pour renforcer les acquis	69
3.3	LA STRATÉGIE COMME LEVIER DE RÉUSSITE DU CHANGEMENT	73
3.3.1	A travers le réseau villeurbannais et fédéral des centres sociaux.....	74
3.3.2	Vers une nouvelle culture associative	75
3.3.3	Inventer un nouveau militantisme pour un nouveau social.....	77
3.4	HADIJA : LE RÊVE PEUT-IL DEVENIR RÉALITÉ ?	79
	CONCLUSION.....	80
	BIBLIOGRAPHIE	82
	LISTE DES ANNEXES.....	84

LISTE DES SIGLES UTILISÉS

CNAF :	Caisse Nationale d'Allocations Familiales
CAF :	Caisse d'Allocations Familiales
CAFAL :	Caisse d'Allocations Familiales de l'Arrondissement de Lyon
SNAECSSO :	Syndicat National d'Associations Employeurs de personnels au service des Centres Sociaux et socioculturels
MJC :	Maison des Jeunes et de la Culture
VVV :	Ville Vie Vacances
CLAS :	Contrat Local d'Accompagnement Scolaire
PLIE :	Plan Local d'Insertion par l'Emploi
RMI :	Revenu Minimum d'Insertion
PMI :	Protection Maternelle Infantile
CA :	Conseil d'Administration
DSQ :	Développement Social des Quartiers
DDTEFP :	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
PEF :	Permanence Emploi Formation
UNI EST :	PLIE de l'Est Lyonnais
ETP :	Équivalent Temps Plein
ASI :	Appui Social Individualisé
BFCC :	Banque Française du Crédit Coopératif
MDR :	Maison du Département du Rhône
AG :	Assemblée Générale
ZUP :	Zone d'Urbanisation Prioritaire
CRIFI :	Commission Régionale pour l'Intégration des Populations Immigrées
FASILD :	Fonds d'Action et de Soutien à l'Intégration et à la Lutte contre les Discriminations
CGT :	Confédération Générale du Travail
DÉFA :	Diplôme d'État à la Fonction d'Animateur
BÉATEP :	Brevet d'État de l'Animation et des Techniques de l'Éducation Populaire
URACS :	Union Rhône Alpes des Centres Sociaux
CVS :	Conseil de la Vie Sociale
DP :	Délégué du Personnel
CE :	Conseil d'Établissement
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
RIS :	Rémunération Individuelle Supplémentaire
CPEP :	Commission Permanente d'Évaluation du Projet

« À force de reporter l'essentiel au nom de l'urgent,
on finit par oublier l'urgence de l'essentiel. »

Edgar Morin

INTRODUCTION

Le passant qui flâne dans le quartier de Cusset à Villeurbanne (Rhône) sera attiré par le magnifique Parc de la Commune de Paris. Mais il se demandera quel est cet agréable ensemble de bâtiments anciens et récents qui en assure l'entrée. Sa curiosité l'amènera peut-être à pénétrer jusqu'à l'« ACCUEIL ». En consultant la plaquette d'activités qu'on lui remettra, il sera frappé par la diversité et la variété des propositions. « Les Ecoreuils », « une Halte Garderie » lui dit-on, proposent de nombreuses activités d'éveil et des sorties pour les tout-petits, ainsi qu'un Centre de Loisirs Maternel avec autant de propositions pour les enfants de 3 à 6 ans. Ceux qui sont un peu plus grands, entre 6 ans et 12 ans, peuvent venir eux aussi au Centre de Loisirs, ainsi qu'à l'Expression Manuelle ou au Théâtre, en lien avec de l'Accompagnement Scolaire. Pour les Familles et les Jeunes, en plus de l'Accompagnement Scolaire pour les collégiens, les adolescents sont accueillis, des sorties et des événements peuvent être organisés avec eux. S'y ajoute la danse Hip-Hop. Pour les adultes, une activité « piscine » est proposée, et des cours de « français pratique » dit la plaquette. Des Associations sont accueillies : une Bibliothèque, un club du 3^{ème} âge, « Entraide Rédactionnelle et Information Sociale », ainsi que des groupes de percussions et de chants polyphoniques africains. Enfin, « l'Insertion » propose un accompagnement individuel et collectif à la recherche d'emploi et/ou de formation, un « Atelier de Coiffure » pour les demandeurs d'emploi de longue durée, avec une liste de sigles de partenaires que notre passant ne connaît pas, sauf l'ANPE car tout le monde sait ce que c'est.

Notre personnage reste dubitatif, car l'établissement qu'il découvre s'appelle « Centre Social ». Il apprend par la plaquette que c'est une association qui demande, à travers « le mot de l'équipe du Centre Social », aux habitants, aux adhérents, aux bénévoles, aux militants associatifs, de la rejoindre car elle a besoin « du dynamisme, de l'enthousiasme et de la participation de tous ceux qui veulent apporter leur petite pierre à l'édifice ». Pour comprendre, notre passant a besoin de se relier à l'Histoire, celle du Centre Social de Cusset, mais aussi celle des centres sociaux, en France et ailleurs. Le hasard et la chance font qu'il va rencontrer le Directeur, qui lui promet un développement sur ce sujet en 1^{ère} partie, et les membres du Bureau avec lesquels il va pouvoir échanger librement.

Les premiers centres sociaux s'appelaient « settlements », dans les banlieues de Londres, à la fin du 19^{ème} Siècle. Des universitaires et des pasteurs venaient vivre parmi les plus pauvres du prolétariat industriel, et l'expérience se développa aux Etats-Unis et en

Europe. En France, on les appelait « résidences sociales » et les pionniers de ce mouvement ont une idée et un objectif simples : ils s'adressent aux familles du voisinage, pour qu'elles deviennent des acteurs conscients et libres, responsables de leur vie quotidienne, dans un but de progrès, de bien-être général, en prenant au sérieux leur devoir de citoyen. Les financements sont privés, il n'est pas question de pouvoirs publics. En 1922, la Fédération des Centres Sociaux de France est fondée par une vingtaine d'entre eux.

Dès leur origine, partout comme à Cusset, s'ils sont tous différents parce qu'ils dépendent de leur environnement et de son histoire locale, les centres sociaux sont avant tout un projet des habitants pour les habitants, une structure de proximité qui s'inscrit dans une tradition consistant à faire participer ces habitants à l'amélioration de leurs conditions de vie, au développement de l'éducation et de l'expression culturelle, au renforcement des solidarités, à la prévention et à la réduction des exclusions.

Assis sur un banc sous les arbres centenaires du Parc, notre passant se dit alors que depuis la naissance de ces grands arbres, c'est bien là que réside la spécificité du type d'établissement qu'il vient de découvrir, et quelle que soit son origine : la participation des habitants à sa conception, son élaboration et sa gestion. Mais il ne sait pas que cette spécificité est mise à mal, et que l'originalité de ce type d'équipement risque de disparaître du champ de l'action sociale. Par contre, le directeur lui a expliqué que si le centre social de Cusset arrive à dépasser ses contraintes internes et externes, à renouer avec ses filiations pour se réinscrire dans un processus de transmission et d'actualisation de la participation, il aura peut-être une chance de renverser les tendances qui conduisent à lui faire perdre son identité. Ainsi, pour s'exprimer dans une ambition qui vise à articuler le local et le global, grâce à la participation active des adhérents du centre social et des habitants du quartier, les professionnels devront modifier leur positionnement pour construire de nouveaux outils, au service de leur engagement partagé avec les habitants. Alors l'association gestionnaire du centre social de Cusset pourra tenir toute sa place sur le terrain politique, en inventant un nouveau militantisme pour un nouveau social, dans la perspective de la recherche du bien commun, ce droit reconnu à tous de penser les affaires des autres.

Notre passant trouve le directeur sympathique mais il pense que tout cela est bien compliqué. Heureusement, sur le banc de l'autre côté de l'allée, depuis quelques minutes s'est installée une jeune maman avec son enfant. A la faveur de ce dernier qui adore engager la conversation avec les adultes, il fera connaissance avec Hadija qui le guidera dans ce récit, en ponctuant chaque fin de partie.

1 PREMIÈRE PARTIE : LE CENTRE SOCIAL DE CUSSET À VILLEURBANNE

1.1 UNE VILLE, UN QUARTIER, UN CENTRE SOCIAL

La question du lien social, celle de la transmission et de la filiation et donc la question éducative ne peuvent pas être posées en dehors d'un espace lieu et d'un espace temps dans des dimensions socio historiques et dynamiques. Nous allons donc nous arrêter quelques instants sur l'identité villeurbannaise et l'identité cussetoise.

1.1.1 Villeurbanne, une identité forte dans l'agglomération lyonnaise

C'est avec les Romains que Villeurbanne va trouver son nom. « Villa urbana » est une maison de ville, maison de plaisance, une demeure qui deviendra « ville urbaine » sur les hauteurs de Cusset, à l'abri des inondations du Rhône. A la Révolution, elle relève du parlement de Grenoble, toujours séparée de Lyon par un Rhône presque infranchissable. « Ce n'est qu'en 1852, alors que le fleuve est en partie endigué, assagi et qu'il ne représente plus une réelle frontière entre les deux communes que Villeurbanne demande à entrer dans le département du Rhône. Le premier recensement de 1810 fait état de 1903 habitants qui se logent dans 430 maisons »¹.

A partir de 1880, la commune rurale se transforme en cité ouvrière et la « cité du lion et du dauphin » compte 21 000 habitants en 1897. De grandes entreprises profitent ainsi des terrains libres très peu chers et surtout d'une main d'œuvre étrangère à très bon marché, souvent italienne. La ville ouvrière pousse comme un champignon et triple sa population en trente ans pour atteindre 63 000 habitants en 1926. « Un monde souvent de très modeste condition est attiré ici par le travail et par les nouvelles grandes entreprises qui fleurissent. Mais Villeurbanne est également en manque d'identité. La cité se cherche un centre, elle veut s'affirmer face à la grande voisine à tendance dévoreuse »². Elle était jusqu'alors composée de quartiers, séparés les uns des autres par des champs, des prés, des vergers, des jardins ou des fermes. L'équipe municipale en place depuis 1924, dirigée par le Docteur Lazare Goujon, confie à Môrce Leroux, un architecte inconnu, un gigantesque projet, la construction de ce qui deviendra « Les Gratte-Ciel », entre 1931 et 1934 : 1700 logements

¹ JADOT B. *Villeurbanne mon village de A à Z* Brignais : Editions des traboules, 2000. 133 p. Page 16.

² Ibid. Page 47.

ultra-modernes (ascenseur, chauffage collectif, vide-ordures, eau-gaz-électricité à tous les étages, terrasses, ...), un palais du travail, un théâtre, un hôtel de ville, une piscine, une centrale thermique, ...

Beaucoup de familles juives et allemandes fuyant le nazisme furent parmi les premiers habitants. Dans la ville, elles viennent s'ajouter aux familles italiennes arrivées à la fin du dix-neuvième et début du vingtième siècle. En 1928, on baptise une voie « rue des Bienvenus » en leur honneur. Entre deux guerres, ce sont les Espagnols qui s'installent.

« Kaléidoscope, mosaïque... La population villeurbannaise s'est constituée par paliers successifs. Italienne, Espagnole, Arménienne, Portugaise, Algérienne, Marocaine, Tunisienne, Européenne de l'Est, autant d'immigrations anciennes ou plus récentes, autant de cultures qui se sont affirmées, métissées, et qui font aujourd'hui l'identité à la fois plurielle et singulière de la vingt-septième commune de France »³.

Avec près de 130 000 habitants, Villeurbanne est la deuxième ville du Rhône, après Lyon, dont toutes les tentatives d'annexion ont toujours provoqué de vigoureuses réactions des Villeurbannais. Ces tentatives ne sont plus de mise puisque toute l'agglomération appartient maintenant au « Grand Lyon », la Communauté Urbaine de Lyon.

Cependant, beaucoup d'habitants tiennent à affirmer cette identité villeurbannaise, faite à la fois d'une histoire ouvrière multiculturelle face à Lyon la bourgeoise, même s'il n'y a plus d'usine aujourd'hui et que les friches industrielles sont remplacées par des immeubles, et à la fois d'une identité urbaine de ville n'appartenant pas aux « banlieues » de l'Est lyonnais, même si certains de ses quartiers populaires s'y apparentent et présentent quelques caractéristiques similaires.

Pour certains, les résultats, quelquefois brillants, de l'équipe de basket de l'ASVEL permettent de symboliser cette fierté d'appartenir à cette ville.

1.1.2 Le quartier historique de Cusset

Certains habitants de Cusset aiment à dire qu'ils habitent le quartier historique de la ville, une façon aussi de rappeler « à la Mairie » qu'ils doivent, de ce fait, être bien traités. Ainsi, cette dimension de l'histoire est présente parmi bon nombre de militants associatifs du quartier.

Beaucoup d'anciens déplorent qu'il ait perdu cette unité de village, avec ses commerces et ses petits ensembles urbains tranquilles, à la faveur de l'importante urbanisation des années 60 et 70. Celle-ci a d'ailleurs été l'occasion de fortes mobilisations associatives, à Cusset comme dans d'autres quartiers, amenant dans son sillage la victoire de la gauche aux municipales de 1977, avec Charles Hernu comme Maire.

³ Ibid. Page 71.

Ce dernier prendra une décision difficile, celle de démolir une cité qui défrayait la chronique sur toute l'agglomération, la cité « Oliviers de Serres », qui abritait, dans 6 barres, plus de 400 familles immigrées, dans la partie sud du quartier de Cusset. Cette démolition allait se faire progressivement entre 1978 et 1984, les familles étant relogées dans tout l'Est lyonnais, dont une part à Villeurbanne. A la place, 4 bailleurs construisaient une nouvelle cité dénommée Jacques Monod.

1.1.3 Naissance et histoire turbulente du centre social de Cusset

➤ Une fondation par les habitants et pour les habitants (1970-1975)

En octobre 1970, un groupe d'habitants et d'associations du quartier de Cusset diffuse 1500 questionnaires sur les besoins prioritaires pour les habitants. Le dépouillement de l'enquête fait ressortir une demande très forte de création d'un Centre Social. Six mois plus tard, le Club du 3^{ème} Age de Cusset est créé et une assemblée générale constitutive fonde une « Union du Quartier de Cusset » qui ouvre un Centre de Rencontre dans des locaux qui sont inaugurés en février 1972 : deux salles au premier étage du bâtiment actuel en bordure du Parc de la Commune de Paris. En même temps, les démarches auprès de la CAF de Lyon pour obtenir une décentralisation d'activités sous forme d'annexe du Centre Social des Buers (quartier voisin) aboutissent à la création d'un centre de loisirs, avec l'ouverture « provisoire » du préfabriqué baptisé « Le Chalet ».

En 1973, un article de presse, particulièrement évocateur⁴ des débats entre l'Union de Quartier et la CAF qui gère le Centre Social des Buers, indique que le Centre de Rencontre est fréquenté par 1200 familles soit près de 3000 personnes presque toutes allocataires. Mais l'article mentionne : « Il nous semble que ces allocataires sont en droit d'obtenir un budget de fonctionnement pour leur centre de la part de la CAF. Tout en continuant à rester libre d'animer leur Centre comme ils en ont envie et selon leurs besoins. Mais à Cusset, heureusement, la gestion reste l'affaire des usagers, ce sont eux qui décident des activités et leur prix, et ce sont les usagers eux-mêmes qui vont décider si on doit continuer à recevoir à Cusset des organisateurs d'activités qui appliquent des tarifs aussi élevés et étouffent la promotion individuelle et collective au Centre de Rencontre. » Ce compte rendu d'assemblée générale se termine en affirmant que l'équipe dirigeante « bien soudée », réélue, continuera à appliquer la politique de l'association de gestion « Union de Quartier de Cusset » qui reflète très démocratiquement l'avis des habitants et qui est vraiment un exemple à citer au point de vue « animation de quartier ».

⁴ Celui ci est entièrement reproduit en annexe 1.

En 1975, un protocole d'accord définit une convention de fonctionnement entre le centre social des Buers et le centre de rencontre de Cusset. Elle est signée par la CAF, la Ville, l'Union du Quartier et l'association des usagers du centre social des Buers⁵.

Pour J. P. Masson⁶, les années 70-75 sont «les mois fondateurs de l'histoire du centre social, les mois qui vont forger ce qui sera, par la suite, sa manière d'être ».

➤ **L'âge de raison (1975-1981)**

L'âge de raison, ce sont «les années du choix entre l'idéalisme et la raison, les mois qui vont orienter l'action du centre de rencontre vers l'unique action sociale du quartier. En effet, l'architecture idéale du centre de rencontre regroupant, dans une même dynamique, la défense du quartier et la proposition d'activités manquait d'efficacité. La logique de son orientation sociale conduisit l'association à faire émerger puis mettre en place les moyens de son indépendance »⁷. La défense du quartier sera confiée au Comité de Quartier, qui sera constitué en 1979.

Au cours de ces années, le Centre de Rencontre mettra en place un fonctionnement de plus en plus autonome dans le cadre d'un budget séparé de celui du Centre Social des Buers. L'autonomie complète est réalisée en mars 1981, l'ouverture de la Halte Garderie en novembre et l'embauche du premier directeur en décembre. Le 10 janvier 81, l'Union du Quartier de Cusset disparaît au profit de l'Association de Gestion du Centre de Rencontre.

➤ **La crise identitaire (1981-1984)**

« Ce sont les années de convulsions internes et d'apprentissage, les années qui feront d'une association de quartier et de ses membres, les gestionnaires d'un centre social, avec la difficulté pour les militants de devenir employeurs ou employés. Sous-tendues par des clivages politiques, les relations entre certains administrateurs entraînent le centre social

⁵ La CAF de Lyon avait décidé de ne plus assurer de gestion directe et de la confier à des associations.

⁶ Administrateur du Centre Social de Cusset depuis 22 ans et actuel membre du Bureau, auteur d'un historique du centre, animateur avec la Fédération d'une commission histoire qui prépare, pour les journées du patrimoine de septembre 2003, une exposition dont la thématique est la suivante : « l'origine du centre social est à trouver dans la volonté des habitants et des associations de mettre en œuvre une action sociale sur le quartier de Cusset, dans les années 70, avec pour objectif la création d'un centre social. Cette action, véritable patrimoine social du quartier, est à conserver dans sa mémoire collective ».

⁷ JP Masson : *Historique du Centre Social de Cusset*. 2001. Annexes Projet 2000-2004 Centre Social de Cusset.

naissant dans une succession de crises et de conflits de personnes, auxquelles s'ajouteront de grosses difficultés financières »⁸. On note la démission de la Présidente quelques mois avant l'inauguration du Centre Social en 82, une grève des salariés et un départ du directeur en 83. Une commission tripartite (Mairie, CAFAL, Fédération) est mise en place. Le 26 mars 83, l'association devient « Association pour la gestion du Centre Social ». En 84, elle adopte la convention SNAEC SO.

➤ **La fougue aventureuse (1984-1990)**

« Ce sont les années de développement et de montée en puissance, qui feront du petit centre de départ une structure proposant des activités et des actions dans tous les secteurs de la vie de quartier »⁹. Une équipe d'animation dynamique, avec le même directeur pendant 6 ans, va se structurer en secteurs d'activités animés par un responsable, à partir des demandes exprimées par le contexte social du quartier (Permanence Emploi Formation, soutien à la rénovation de la cité des Iris et de l'association qui en naîtra, animation sur le nouveau quartier Jacques Monod, élaboration du premier projet Centre Social et agrément en 86). « En contrepartie, cette montée en puissance verra le centre privilégier l'organisation et la gestion, au détriment peut-être, d'une attention à la vie du quartier »¹⁰. En 1990, en désaccord avec la municipalité concernant l'action sur ce quartier, le Centre Social arrête son intervention sur la cité Jacques Monod. Le secteur « jeunes » disparaît en même temps.

➤ **La progression réaliste (1990-1996)**

Pour JP Masson, « ce sont les années de la stabilisation et de l'élargissement de l'action, qui verront le centre social retrouver le terrain de la vie de quartier et le travail en partenariat (étude d'un service de proximité, redéfinition des objectifs du projet, projet d'aide aux devoirs avec les enseignants, développement de l'action d'insertion sociale et professionnelle RMI) ». Fin 1994, un diagnostic municipal conduit aux redémarrages d'actions jeunes sur Jacques Monod. En 1995, le Centre Social reprend la gestion de la Permanence Emploi Formation de la Rive située à la MJC, dans un quartier limitrophe.

Je ne partage pas complètement la caractérisation de cette période proposée par JP Masson, car à mon sens, ces deux décisions (actions jeunes à Jacques Monod et reprise de la Rive) et surtout la façon dont la mise en œuvre va être réalisée contiennent les germes de la crise qui va suivre.

⁸ Ibid. Non paginé.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

➤ **La dérive du devenir (1996-1999)**

En 1996, « le départ du directeur et la défection de dernière minute du remplaçant ont montré la fragilité de l'organisation du Centre Social. La plupart des responsables de secteurs ne connaissent pas leurs dossiers, sous les aspects gestion des financements et des personnels. Les informations centralisées à la direction sont inconnues ou mal connues des secteurs. Ces années verront le centre social entrer dans une crise structurelle qui le conduira au bord du dépôt de bilan »¹¹. En 1996, un directeur intérimaire est missionné pour un diagnostic de fonctionnement. En décembre, le nouveau directeur recruté a comme première mission de mettre en chantier une réorganisation, avec en particulier une équipe de direction. Des conflits surgissent à propos de la mise en œuvre de la réorganisation et une dérive des dépenses est constatée à la fin de l'exercice 97. Après une tentative infructueuse du Conseil d'Administration pour redresser la situation financière au printemps 98, le commissaire aux comptes déclenche une procédure d'alerte.

1.1.4 La crise institutionnelle de 1998

➤ **L'apparence de la crise : la crise financière**

La crise financière du Centre Social de Cusset en 1998 a ébranlé les centres sociaux. Cette crise a frappé les imaginations par son caractère subit et son ampleur : en quelques semaines, le réseau découvrait un déficit de presque 1 million de F. en 2 ans, soit 20 % du budget annuel.

La Fédération des Centres Sociaux du Rhône a été sollicitée par le Conseil d'Administration et dès le début de sa mission, en octobre 98, le directeur a été mis en cause pour sa gestion et licencié. La mission de la Fédération dura plus de 6 mois auprès du Bureau et du Conseil d'Administration dans la définition et la mise en œuvre d'un plan de redressement et de restructuration : 3 animateurs responsables de secteurs ont été licenciés économique, les secteurs «Adultes » et «Jeunes » ont disparu au profit d'un secteur « Familles jeunes », les activités en direction des jeunes et des adultes ont été arrêtées à quelques exceptions près.

J'ai pris mes fonctions de directeur à Cusset dans ce contexte, en septembre 99.

¹¹ Ibid.

➤ **La réalité de la crise : la crise du projet**

Je me rendais compte que la crise dépassait la question financière. J'en avais eu un aperçu à la lecture d'un document réalisé par un directeur missionné par la Fédération pour faire un état des lieux quelques mois avant mon arrivée. Il ressortait peu d'éléments sur le Projet.

Je découvrais un cloisonnement extrême et des tensions multiples entre les salariés, entre les salariés et les administrateurs, entre les actions, entre les secteurs, entre les appartenances syndicales, etc... Le fonctionnement était basé uniquement sur une logique d'offres de services dans laquelle les usagers sont peu considérés et les habitants absents : leur demande n'existe pas et la définition des besoins non plus¹². L'absence de références à un projet et au sens de l'action produite était probante. Les secteurs fonctionnaient selon des objectifs définis en dehors du Centre Social, souvent par les dispositifs extérieurs (Insertion, Contrat Enfance, Ville Vie Vacances, ...) ou par les services municipaux. Je constatais une méconnaissance des missions des centres sociaux telles qu'elles sont définies par la CAF ou orientées par la Fédération. J'observais simplement que le centre n'ouvrait pas de perspectives, ne traçait pas de pistes, n'affirmait pas de valeurs, n'avait pas de point d'ancrage ni de références immédiates pour fédérer et harmoniser les équipes. Le centre n'était plus valorisant pour personne, ne suscitait plus l'adhésion de tous sur les trois points suivants : la réalité du centre, son devenir, son identité.

J'en arrivais très vite à me dire que la crise financière n'était finalement que la manifestation (le révélateur, le symptôme) d'une crise institutionnelle profonde qui devait couvrir depuis quelques années.

➤ **La crise des ressources humaines**

Cinq salariés étaient engagés dans une procédure en Prud'hommes contre le Centre Social : 3 avaient été licenciés dans le cadre du plan de redressement et 2 autres faisaient encore partie de l'équipe. Tous réclamaient d'être reconnus comme cadres, en tant que « responsables » de secteur (Petite Enfance, Enfance, Jeunes, Adultes et Insertion) et 4 avaient déjà obtenu gain de cause en première instance (les 4 affaires étaient jointes), le jugement pour le 5^{ème} étant prévu quelques mois après mon arrivée.

J'ai tout de suite engagé des discussions avec les deux salariées présentes, estimant qu'il était impossible de travailler sereinement tant qu'il n'y aurait pas d'issue à ce conflit, profitant du fait que je connaissais assez bien l'une d'entre elle et que nous partagions une

¹² Je me souviens d'anecdotes où les salariés me regardaient avec de grands yeux quand je parlais des habitants et de leurs demandes. Certains se demandaient de quoi je voulais parler.

estime professionnelle mutuelle. Cette dernière avait aussi su garder le contact avec les membres du Bureau et la communication restait possible. Finalement, avec l'appui de notre Conseil, il s'est avéré possible de négocier les 5 affaires, de manière transactionnelle et raisonnable pour chaque partie, sans être obligé de reconnaître le statut cadre aux deux salariés qui restaient et qui, du reste, ont démissionné quelques mois plus tard.

Mon prédécesseur avait visiblement fait des promesses qu'il n'a pas pu tenir ensuite et qu'il n'a peut-être jamais eu les moyens de tenir. Cependant, on ressentait dans les propos des contestataires que certains d'entre eux avaient cherché, à travers cette procédure, à mettre en exergue les insuffisances de la direction et à faire en sorte que le Bureau en prenne conscience. La méthode est certes contestable, et le Bureau avait raison de mettre en avant les insuffisances réelles de certains « responsables ».

Dans cette affaire, l'ensemble de l'organisation est mis en cause ainsi que l'ensemble de la gestion des ressources humaines. Derrière la crise financière, c'est la crise de toute la gestion : la gestion des ressources humaines, la gestion financière et l'organisation. La gestion, outil au service du projet, avait été mise à mal.

Piloter le centre social, associer tous ses acteurs et anticiper sur l'avenir avaient perdu leur sens à Cusset.

➤ **L'absence de partenariat, ou la stratégie suicidaire de l'isolement**

Le discrédit de la direction était majeur auprès des partenaires, et particulièrement auprès des deux principaux, la Ville et la CAF. Ceux-ci l'ont d'ailleurs manifesté dès le début de l'intervention de la Fédération en mettant en cause immédiatement les méthodes de gestion et de management du directeur.

La stratégie du directeur, qui suppose de communiquer, tisser des liens, avoir une vision avait été toute autre.

➤ **L'évaluation ?**

Celle-ci était absente des dossiers avec tous les partenaires et tous les dispositifs, mais cela ne datait pas de mon prédécesseur. Des bilans existaient, ceux imposés par les dispositifs (VVV, CLAS, PLIE, RMI,...), mais c'était l'apanage du directeur ou des « chefs de secteurs », les professionnels n'y participaient pas. Quant à une réflexion qualitative, un processus d'évaluation, des éléments de diagnostic, une démarche de recherche, il n'y en avait pas trace et les « responsables » restaient bouche bée quand je leur demandais ces éléments.

1.2 LE TERRITOIRE ET LES POPULATIONS

En 1999, le centre social n'avait pas de territoire d'intervention réellement défini.

Une étude, en 2000, montrait que 40 % des adhérents du Centre Social résidaient dans les cités d'habitat social, en particulier dans les quartiers « Jacques Monod » et « Baratin », 30 % sur les grands axes et boulevards du quartier dont une bonne partie sur le secteur de « Bonnevey », en logement social, 10 % dans les petites rues du quartier et 20 % en dehors du périmètre du Conseil de Quartier de Cusset, sur ses franges, dans les quartiers limitrophes.

C'est en 2000, au cours de l'élaboration du projet, que nous avons décidé de nous référer au périmètre du Conseil de quartier de Cusset pour être en cohérence avec les découpages municipaux. Sinon, rien n'indique précisément à un centre social à quelle population précise il doit s'adresser.

La définition du Centre Social, arrêtée en 1970 par le ministère de la Santé et des Affaires Sociales (circulaire 370-1272 du 03/08/70), en concertation avec la CNAF (Caisse Nationale d'Allocations Familiales) et la Fédération Nationale des Centres Sociaux, a été confirmée par la circulaire CNAF du 02/03/1981, ainsi libellée : « C'est un équipement où doit s'effectuer en priorité un travail social familial, se coordonner des activités médico-sociales et socio-éducatives en vue de mettre à la disposition des familles les moyens de remplir leur rôle. Cette action globale, si elle s'adresse à toute la population, doit être particulièrement orientée vers les moins favorisés, socialement ou culturellement ».

La dernière phrase se contente donc de donner des orientations tout en laissant le champ ouvert à toute la population.

La Charte Fédérale des Centres Sociaux n'apporte pas de précision supplémentaire puisqu'elle mentionne, que « le centre social entend être un foyer d'initiatives porté par des habitants associés appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire ».

1.2.1 Un projet adapté aux caractéristiques du territoire

Le périmètre du Conseil de quartier de Cusset compte 17 000 habitants et le projet du centre social est de développer le lien social dans ce territoire. La difficulté face à la typologie des différentes populations est de permettre la mixité sociale dans les actions avec le public.

Nous trouvons sur le quartier de Cusset :

- Cinq îlots d'habitat social comprenant 800 logements sociaux, ce qui représente 6 000 habitants : Monod, Frappaz, Baratin, Bonnevey, Iris.
- Des habitats pavillonnaires ou en copropriétés qui représentent 11 000 personnes.

Le projet global du Centre Social est d'encourager, d'accompagner et de favoriser l'expression de groupes d'habitants moteurs et acteurs de la vie du quartier. Dans la conception du centre social, les habitants sont "acteurs du changement".

Le Centre Social, depuis 1999, s'est approché au mieux des populations n'accédant pas « naturellement » à la participation. Il est allé à la rencontre des habitants dans leur quartier, avec les travailleurs sociaux déjà présents. Il s'agit d'aider et de faciliter l'expression des habitants, l'organisation de manifestations, la mise en place de rencontres, en bref, le soutien professionnel aux initiatives et aux projets. Une fois le projet réalisé, nous organisons une rencontre avec les habitants pour faire un bilan.

Pour chaque action, notre souci est de trouver la mixité, de favoriser le mélange culturel, intergénérationnel et social ainsi que de renforcer la dynamique familiale.

1.2.2 Les populations et les besoins

Nous l'avons vu précédemment, le centre social ne s'adresse pas à une population spécifique à l'intérieur de son périmètre d'intervention. Si nous pouvons recenser 430 familles adhérentes (ce qui représente 1200 personnes), il n'est par contre pas possible de dégager une typologie particulière du public. Néanmoins, il est intéressant de faire ressortir les principales problématiques rencontrées avec des personnes ou des groupes du quartier. Je vais alterner les présentations de personnes qui s'adressent à nous de manière individuelle avec les présentations de groupes qui sollicitent le centre en tant que collectifs plus ou moins constitués. Cette présentation mettra en évidence les compétences multiples et variées que doit développer le centre pour, d'abord, être en lien avec les diverses problématiques des populations du quartier, et ensuite pour être opérationnel sur la question du lien social.

➤ Des femmes, des hommes, des familles

Nous construisons, depuis peu, un double mouvement de complémentarité au service de la dynamisation des personnes, dans le sens d'un va et vient non figé et non systématique, entre l'accompagnement individuel et les actions, plus collectives, favorisant le lien social. Je vais les détailler à partir de 2 situations rencontrées.

Mme X est accompagnée dans le cadre du PLIE par le secteur insertion. Elle participe aussi aux cours de français. Elle a environ 45 ans et est de nationalité algérienne. Elle s'est fortement impliquée dans le projet « Fellag » : aller voir le spectacle et interviewer l'artiste. C'était la première fois qu'elle allait au théâtre et une discussion avec son mari avait été nécessaire. Son plaisir était communicatif par ses rires tout au long de la représentation. Elle a ensuite participé à l'interview avec beaucoup de fierté mais aussi beaucoup de gêne :

elle s'est débrouillée pour fuir caméra et appareil photo. Le plaisir, la fierté, notamment vis à vis de ses enfants, ont renforcé son assurance et sa volonté de travailler et d'accéder à plus d'autonomie. Elle occupe maintenant un emploi à temps partiel mais espère pouvoir travailler davantage. Elle a aussi poussé la porte du centre social plus facilement, avec plus de confiance, de reconnaissance.

Mme Y est aussi accompagnée par le secteur insertion. Ses recherches d'emploi étaient difficiles car la famille a vécu une crise assez violente qui s'est terminée par un divorce. Elle a 4 enfants âgés de 3 à 19 ans. La chargée d'insertion a pensé que l'aider dans un projet de départ en vacances pourrait renforcer les liens familiaux et aider la famille à tourner un peu cette page douloureuse. Toute la famille s'est beaucoup impliquée dans ce projet. Ils sont partis 15 jours à Annecy au mois d'août en camping. L'aîné est resté travailler sur Lyon mais a fait appel à un de ses amis pour le transport de sa famille. C'est le premier à avoir appelé le centre social pour remercier de l'aide apportée et pour exprimer combien les vacances avaient fait du bien à tous. Mme Y vient toujours au Centre Social, ses enfants sont inscrits aux Centres de loisirs enfants et ados, elle participe aussi à l'atelier coiffure. La famille se reconstruit, prend de nouveaux repères, s'inscrit dans un réseau. Mme Y avait fait une pause dans ses recherches d'emploi, ne pouvant pas mener tout de front, mais le lien avec le secteur insertion a toujours été maintenu. Elle souhaite maintenant reprendre ses recherches d'emploi.

➤ **Un groupe de jeunes adultes sur la cité Jacques Monod**

Fin 99, les partenaires et les habitants se plaignaient de l'existence d'un groupe d'une quinzaine de jeunes adultes (entre 18 et 21 ans) squattant régulièrement les espaces extérieurs ou les entrées d'immeubles. L'animatrice du secteur « Familles Jeunes » et une Chargée d'Insertion connaissaient un certain nombre d'entre eux. Elles savaient qu'ils étaient demandeurs d'activités sportives et qu'ils avaient l'impression que « personne ne voulait s'occuper d'eux ».

Après avoir consulté quelques partenaires (Educateurs de Prévention, Chargé de mission prévention de la Ville, Chef de projet du Contrat de Ville, Agent de développement sportif, ...), je décidais de prendre l'initiative de réunir ce groupe avec les partenaires et les 2 professionnels du centre qui les connaissaient. Ce fût le début d'une série de réunions mensuelles pendant plus de 6 mois. A chaque rencontre l'ordre du jour était à peu près le même : que signifiait précisément leur sentiment d'exclusion et de non-reconnaissance et quelles seraient les conditions de la mise en place d'une nouvelle activité sportive le vendredi soir au gymnase du quartier ?

Parmi eux, se dégageait rapidement un leader positif et reconnu qui accepta la responsabilité de l'activité gymnase en devenant animateur du centre social et en s'engageant à faire respecter toutes les conditions posées par celui-ci. L'activité démarra en septembre suivant.

Au cours d'une des réunions, les jeunes exprimèrent le fait qu'ils ne comprenaient pas la signification du classement de leur cité en Contrat de Ville :

- « Est-ce que cela veut dire que nous sommes tous délinquants ? »
- « Est-ce que cela signifie qu'on va refaire le quartier ? »
- « Est-ce qu'il va y avoir du travail et de l'argent pour nous ? »

Nous avons décidé d'inviter le chef de projet pour répondre à ces questions. La réunion dura presque 4 heures tellement les jeunes étaient curieux de comprendre et d'échanger sur de multiples questions de société.

Cette réunion a été un tournant, les jeunes nous montrant à partir de là leur confiance pour la reconnaissance que nous leur avons accordée en les considérant comme des citoyens à part entière.

En 1999, ces jeunes adultes n'étaient ni scolarisés, ni salariés. Ils naviguaient entre l'ennui, le désœuvrement, les stages, les petits boulots, voire les petites missions d'intérim. La relation collective engagée avec eux les a considérablement rapprochés de la Chargée d'insertion du Centre Social, de la Mission Locale et de tous les dispositifs d'insertion socio-professionnels. Fin 2002, au moment de l'évaluation de l'action, nous faisons le constat que tous avaient un emploi.

➤ **Des petits et des grands enfants à garder ?**

En 1999, j'étais frappé par la présentation qui m'était faite des missions des secteurs enfance et petite enfance. Ils s'agissait de « garder » des enfants. Ce n'est pas nous qui le faisons, mais les parents qui le demandaient ! Aujourd'hui, à la faveur de quelques changements et de quelques réorganisations, ce n'est plus le discours tenu.

Un certain nombre de familles utilisent la halte garderie et les centres de loisirs parce que les deux parents travaillent et nous tenons à la présence de ces familles. La plupart font d'ailleurs ce choix dans une optique de socialisation et de rencontre. Mais aujourd'hui, plus de la moitié des familles recherche une autre approche auprès des professionnels. A la faveur de l'action d'animation de la salle d'attente de PMI, des mamans, souvent seules pour élever leurs enfants dans une grande précarité, sollicitent directement ou indirectement la Coordinatrice (Educatrice de Jeunes Enfants) à la fois pour organiser leur vie quotidienne avec leurs enfants (temps libres, temps pour souffler, temps pour rechercher un emploi, ...) et pour échanger sur les difficultés de la socialisation et de l'éducation. Les structures

d'accueil du centre social sont maintenant connues et repérées pour ce qu'elles apportent en matière d'activité d'éveil et de socialisation aux enfants, petits et plus grands, ainsi que les qualités d'accueil et les compétences professionnelles développées par les équipes actuelles.

Les parents en ont fait une excellente démonstration lors de la fête de l'été du 1^{er} août : 152 familles se sont inscrites à la soirée barbecue et ont toutes apporté soit une entrée soit un dessert que plus de 200 personnes ont partagé. L'équipe n'avait jamais constaté une telle réussite depuis la crise.

➤ **Un groupe d'adolescents difficiles**

En 2000, nous avons engagé une approche d'un groupe de jeunes de la cité Monod (entre 15 et 17 ans) sur la base d'un projet de séjours au ski en partenariat avec les animateurs médiateurs de rue municipaux. Ce groupe est composé de 6 jeunes qui cumulent les difficultés : histoires familiales complexes, retards et échecs scolaires, faits de délinquance de plus en plus graves (inculpation d'homicide involontaire pour deux d'entre eux), ... Ce projet de séjour n'a pas été une réussite car il a été émaillé de non-respect des règles et de petites dégradations. En 2001, après les avoir laissés longuement réfléchir aux conséquences de leurs actes, nous avons accepté de réaliser un autre séjour avec eux en juillet. Celui-ci a été difficile mais constructif. Ainsi nous pouvions accepter qu'ils puissent participer à l'activité gymnase avec les plus grands, avec l'accord de ces derniers. Au bout de quelques mois, suite à un vol, le groupe des plus grands décidait de les exclure de l'activité. Ils n'ont pu la réintégrer que plus de 6 mois après, suite à de sérieuses mises au point par le groupe des plus grands.

Depuis septembre 2002, nous n'acceptons d'engager des projets avec eux qu'à la condition que les éducateurs de prévention soient partenaires du projet. Ce positionnement permet de valoriser les compétences de chaque acteur et conduit les jeunes à reconnaître leur situation. C'est une avancée très significative du travail avec la Prévention Spécialisée. Elle est devenue possible à la faveur de changements d'équipe et de direction dans cette association. Deux projets positifs ont été conduits ensemble et avec ce groupe depuis septembre, un chantier et un camp de 3 jours.

➤ **Un groupe de jeunes filles dynamiques**

Fin 2001 et début 2002, nous avons organisé plusieurs séjours avec deux groupes d'adolescentes. Certaines d'entre elles appartenaient aussi au groupe de danse Hip Hop du Centre social. Elles avaient exprimé leur rêve de partir à l'étranger. L'animatrice du Centre Social leur avait dit que leur rêve pouvait devenir réalité si elles s'en donnaient les moyens.

Pendant trois mois, les discussions sur le sujet se poursuivent, certaines abandonnant le groupe, de nouvelles s'intégrant à la démarche. Il s'agissait avant tout de faire un budget et d'obtenir des soutiens. Nous acceptons de soutenir financièrement le projet (2000 €) que si elles s'engageaient à mobiliser les gens du quartier dans la préparation et dans une restitution sous formes de reportages à visée culturelle. Je leur avais dit clairement qu'il n'y avait aucun intérêt à aller bronzer en Grèce, que l'ambition était ailleurs. Depuis octobre, elles ont organisé plusieurs événements (emballage de paquets cadeaux pendant les fêtes dans une parfumerie ; journée « couscous » avec 60 personnes âgées du Club du 3^{ème} Age à midi et 60 participants divers à la soirée ; buvettes au salon du livre jeunesse, aux fêtes de Villeurbanne et aux 40 ans de la Fédération ; soutenance de leur projet devant le « Comité Local des Initiatives Habitants ») qui ont rapporté 5 500 € et ont eu un énorme retentissement sur le quartier et sur la ville : mobilisation de leurs familles et de leur entourage, des militants associatifs, des professionnels, des élus, pour montrer leur soutien et leur solidarité. Il faut dire qu'elles avaient particulièrement soigné leurs préparatifs.

Le séjour a été réalisé fin juillet 2003 et elles sont rentrées enchantées. Elles préparent leur reportage pour la rentrée de septembre.

➤ **Les populations et le centre social : le lien avec le projet**

En 1999, les habitants étaient peu présents dans la vie du centre social. A travers la présentation des problématiques des populations, je constate aujourd'hui qu'elles le sont beaucoup plus et qu'elles commencent à y prendre une part active. Il me semble alors important de revisiter le projet qui a produit ces évolutions positives.

1.3 LE CENTRE SOCIAL : 1999-2003

Compte tenu du diagnostic que j'avais fait à propos de la crise du centre social, il m'a paru indispensable, dans la phase préparatoire du projet, de permettre aux administrateurs et aux salariés de travailler ensemble sur les textes réglementaires définissant les centres sociaux. Ces textes étaient inconnus de tous. Pour moi, ces repères étaient importants pour fixer un cadre.

1.3.1 Les missions et les fonctions des centres sociaux

Elles proviennent d'une double approche : la réglementation qui s'impose aux centres sociaux à travers les circulaires de la CNAF et les orientations prises par la Fédération Nationale.

- **Les circulaires de la Caisse d'Allocations Familiales**

Un centre social doit être à la fois :

- « Un équipement de quartier à vocation sociale globale, accessible à l'ensemble de la population d'une zone géographique de vie sociale, un équipement de proximité à caractère généraliste. Par sa fonction d'animation à la fois globale et locale, il vise la participation du plus grand nombre à la vie locale. Les activités à caractère culturel, sportif ou de loisirs sont subordonnées aux objectifs sociaux, en se référant à la composition socio-économique de la population.
- Un équipement à vocation familiale et plurigénérationnelle : le centre social offre aux familles, aux enfants et aux jeunes un lieu d'accueil, de rencontre et d'information, destiné à les soutenir dans leurs relations et rôles parentaux, à leur permettre de mieux maîtriser leurs conditions de vie économique et sociale. Il est un relais de l'action sociale familiale. Il doit favoriser les rencontres, les échanges et les actions de solidarité pour entretenir et renforcer les liens entre les générations. Il contribue à dynamiser le tissu social.
- Un lieu d'animation de la vie sociale : il suscite la participation et l'initiative des habitants à la définition des besoins, à l'animation locale, aux prises de décisions les concernant. Le centre social a vocation à promouvoir la vie associative dans le respect des principes de pluralisme, de neutralité et de libre choix par les habitants.
- Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices : le centre social initie une action concertée et négociée avec les différents acteurs locaux. Il a pour vocation de contribuer au partenariat local et de susciter son développement. S'il soutient ou relaie des actions ponctuelles ou particulières des Pouvoirs Publics, celles-ci doivent s'articuler avec le projet de l'équipement et s'inscrire dans des politiques sociales locales ».

L'agrément « centre social », c'est-à-dire le label centre social, et l'attribution de la prestation de service « pilotage » par la CAF sont conditionnés par :

- l'exercice des quatre principales missions du centre social telles que définies ci-dessus ;
- la fonction de coordination et d'animation assurée par un personnel qualifié ;
- la signature d'un contrat de projet entre la CAF et le gestionnaire de l'équipement.

Théoriquement, l'agrément a pour objet de reconnaître et garantir financièrement l'exercice effectif de la fonction d'animation sociale globale et de coordination des quatre missions. Théoriquement, la « garantie financière » est réalisée à travers le versement de la « prestation de service d'animation globale » appelée aujourd'hui « PS pilotage », liée à

l'obtention de l'agrément, celle-ci ne pouvant donc être assimilée à une simple subvention de fonctionnement. Nous verrons en 2^{ème} partie que la garantie financière n'est plus du tout réalisée dans la pratique.

- **La Charte Nationale des Centres Sociaux**

Sur le plan de l'action, un certain nombre de principes sont affirmés. « La vision des centres ne fractionne pas la vie humaine en autant de segments qu'il y a d'administrations ou de prestataires de service : elle identifie ce qui fait la globalité de l'existence individuelle et des situations collectives ». Elle doit prendre en compte les potentialités autant que les difficultés. Les centres sociaux doivent élaborer des diagnostics territoriaux concertés. Les projets sociaux, cohérents et pluriannuels sont élaborés avec les habitants et concertés avec les partenaires. Les centres sociaux doivent favoriser les conditions pour que les individus et les groupes souffrant de dépendance ou d'exclusion puissent agir librement et discuter les projets qui les concernent à égalité de droits et de garanties. « Par contre, ils n'entendent pas être instrumentalisés ni devenir de simples prestataires de service ou réduire leur projet social à des délégations de service public ». Les centres sociaux entendent être participatifs, en associant, dans l'action et dans les instances, des habitants auteurs et acteurs du projet, des administrateurs bénévoles et des salariés qualifiés acquis au projet ; en inscrivant l'engagement actif dans une logique d'éducation populaire en favorisant leur formation ; en coopérant avec des acteurs publics afin de produire avec eux des « biens publics »

A travers ces principes d'action, on comprend bien qu'il s'agisse maintenant d'aborder leurs déclinaisons au Centre Social de Cusset.

1.3.2 Le projet 2000-2004 : La refondation

Le Maire, après avoir connu le résultat excédentaire de l'exercice comptable 99, allait nous accorder sa reconnaissance et son encouragement : « La décision du Maire, en 2000, de construire un bâtiment neuf abritant une halte garderie, une salle polyvalente...constitue évidemment l'élément visible et marquant d'une renaissance de Cusset¹³. Nous souhaitons...un véritable Accueil¹⁴. A la suite de cela pourrait s'envisager un réaménagement plus cohérent des salles de l'ancien bâtiment... »¹⁵

Un premier travail collectif impliquant les administrateurs et les salariés a donné lieu à la production d'un document intitulé « un projet en élaboration et en construction Première étape : trouver des points de repères et définir des cibles ». Il s'agissait de « refonder le

¹³ Ils ont été inaugurés en juin 2002.

¹⁴ Les travaux de constructions doivent démarrer en Décembre 2003 et les phasages pour l'ancien bâtiment sont en cours.

¹⁵ Projet 2000-2004. Page 24.

projet de l'association en s'appuyant sur les propres valeurs de celle-ci et sur les missions des centres telles qu'elles sont définies par les textes ». Après plus d'un an de crise, « le Centre Social avait besoin de réunir tous ses acteurs autour d'un projet collectif qui puisse redonner du sens, de la cohérence et de l'unité à son action »¹⁶. Ensuite, deux formations, au rythme de 3 heures par mois, ont impliqué, d'une part 8 administrateurs sur « qu'est-ce qu'un centre social ? » avec la Fédération, d'autre part, tous les salariés sur « que sont les familles aujourd'hui ? ». Enfin, administrateurs d'un côté et salariés de l'autre, puis ensemble, ont défini les besoins du quartier, les grandes orientations, le projet action par action avec l'évaluation et le partenariat nécessaires. Plusieurs rencontres ont eu lieu avec la Ville et la CAF autour d'un document provisoire et le document définitif, «Projet 2000-2004 », était validé en avril 2001.

➤ **Les besoins du quartier et les réponses possibles**

Entre 1999 et 2001, je n'avais pas la possibilité, pour le repérage des besoins, d'aller au-delà des observations faites par les administrateurs et les bénévoles en tant qu'habitants du quartier ainsi que celles des professionnels du Centre et des partenaires. Non pas qu'un diagnostic plus approfondi n'eût pas été nécessaire mais que nous n'en étions pas encore là. J'étais donc conscient des limites de notre approche et je l'avais dit à nos partenaires.

Les besoins repérés qui concernent le centre social étaient de plusieurs ordres. La vie sociale et culturelle du quartier manque d'animation, de rencontres entre les différentes populations, « le quartier est devenu triste », particulièrement pour les jeunes car il n'y a plus rien d'attractif. Les modes de fréquentation du Parc de la Commune de Paris sur lequel le centre est implanté en sont une illustration. Les phénomènes de squatt avec forte consommation de produits « hallucinogènes » en sont aussi l'expression visible. Par ailleurs, le quartier est peu pourvu en équipements sportifs de proximité. Les associations de parents d'élèves mentionnent aussi une insuffisance d'offre d'accompagnement scolaire et l'absence d'espaces multimédias pour les familles modestes. Elles soulignent aussi le désarroi des parents face aux difficultés de tous ordres rencontrées avec leurs enfants et l'absence de lieux où les parents puissent se ressourcer. Par ailleurs, beaucoup d'enfants sont seuls chez eux après l'école. Ce phénomène ne fait que confirmer l'insuffisance des modes de gardes et l'isolement des familles qui ont peu de réseaux de connaissances. Il montre aussi la faiblesse des relations entre les générations. Pourtant la ville est riche d'associations de toutes sortes, mais il n'y a pas, dans le quartier, de lieu ressource pour accueillir et orienter les habitants.

¹⁶Centre Social de Cusset. *Projet 2000-2004*. 2001. Page 2.

Cet inventaire, qui peut paraître de prime abord plutôt à la Prévert, a eu un écho auprès des professionnels qui recensaient un certain nombre de préoccupations proches. Tous les secteurs accueillant des familles avec leurs petits ou grands enfants éprouvaient le besoin de retravailler leurs projets pédagogiques (Halte Garderie, Centres de Loisirs, Accompagnement scolaire, ...) et de développer des outils (musique, bibliothèque, ludothèque, théâtre, informatique, danse, expression manuelle, ...) stimulant la participation des enfants et de leurs parents. Mais pour cela, il s'agit aussi de développer les liens entre les secteurs en interne et avec les partenaires en externe (équipe de PMI, Coordination municipale du Contrat Enfance, écoles maternelles, Théâtre de l'Iris, Ecole Nationale de Musique, Ecoles primaires, Service du Sport, Collège, Equipe de prévention spécialisée, Service Municipal de la Jeunesse, animateurs de rue, Chargé de Mission Prévention, Conseil de Quartier, ...). Le souci d'associer les parents se manifeste par la volonté d'organiser des réunions de parents régulièrement. De même pour les bénévoles. Soutenir les initiatives des habitants fait bien partie des préoccupations même si on ne sait pas trop encore comment s'y prendre... Pour cela, peut-être faudrait-il redéfinir ensemble la place de chaque intervenant, avec les éducateurs, avec les animateurs de rue ? Mais il existe aussi des convictions fortes, par exemple celle de développer l'action « Maîtrise de la langue » (les cours de français)... à condition d'en trouver les financements. Quant aux actions d'insertion, la question est bien de renforcer les collaborations avec les autres secteurs du centre.

Mais parmi la demande sociale exprimée par les administrateurs, qu'est-ce qui était du ressort du centre social ? Animer la vie de quartier, se préoccuper de la jeunesse, être un lieu ressource pour les parents, les questions péri-scolaires, les familles et la garde d'enfants, les questions pluri générationnelles et intergénérationnelles, constituer un réseau de bénévoles, reconnaître la place des personnes dans la société et développer la vie associative du centre social ont été les thèmes prioritaires retenus.

Ensuite le projet recense, en fonction des moyens dont il dispose ou qu'il peut raisonnablement espérer, ce que le centre social peut faire, puis, ce qu'il ne peut pas faire... et qui constituera un manque pour le quartier. Ce chapitre se termine par le constat de sous-dimensionnement du centre social, en terme de capacité d'accueil, par rapport à la taille du quartier (17 000 habitants).

➤ **Les grandes orientations**

▪ **Retrouver une vitalité associative**

Le souhait exprimé par le Président, depuis 2000, ainsi que par certains membres du bureau, de vouloir « passer la main », et l'absence de candidats au sein du Conseil d'Administration pour les remplacer, expriment la difficulté de l'Association à se renouveler et

des questions sur sa vitalité, même si toutes les instances fonctionnent normalement. Les moyennes d'âge et d'ancienneté élevées des membres du C.A. amènent les mêmes questions. Enfin les quelques nouveaux membres du C.A. ont eu des difficultés à s'intégrer à ses travaux ou ont abandonné rapidement.

- **Attirer un potentiel de personnes ressources pour constituer un réseau**

« Depuis 2 ans (1999 NDLR), les actions de soutien aux initiatives prises par les habitants montrent qu'il y a aussi un potentiel d'habitants de tous âges prêts à s'investir pour leur quartier. Ces habitants sont indéniablement des ressources pour le quartier, pour les administrateurs et pour les professionnels. En ce sens, un lien étroit et régulier avec eux constitue un avantage considérable pour construire et apprécier la pertinence des actions. Cela suppose une présence effective régulière dans les différents quartiers de Cusset. L'implantation et l'ancrage réels du centre social dans les quartiers passent par ces conditions. »¹⁷ La question de l'implantation de l'Association dans le quartier est affirmée.

- **Soutenir les initiatives des groupes d'habitants**

Cet axe de travail est une des grandes orientations du projet. « Il s'agit de reconnaître et d'accorder une légitimité à ce que font et ce que pensent les habitants en leur permettant d'accéder à des instances officielles où siègent des élus et des responsables (Comité Local d'Initiatives Habitants, Conseil de Quartier, etc...), de soutenir la maturation et l'organisation de ces groupes vers des formes d'autonomie associative pour obtenir une pleine reconnaissance de leur existence dans la cité et dans la société (Cf. réflexion des Centres sociaux par rapport à l'intégration)¹⁸, d'être des éléments moteurs pour une reprise d'un esprit civique et citoyen »¹⁹.

Aujourd'hui, ces pages du projet m'apparaissent surtout comme des déclarations de principe, mais elles avaient le mérite d'exister pour activer la réflexion de l'équipe autour de la méthodologie à mettre en œuvre, pour qu'elles puissent trouver un minimum de réalité tangible.

- **Veiller aux orientations du pôle Insertion**

La préoccupation du projet est que « les orientations des actions du secteur Insertion participent au Développement Social Local... dans lesquelles les personnes en insertion trouvent leur place en tant qu'acteurs dans la cité et dans la société... dans lesquelles les projets associatifs liés aux habitants ne doivent pas dévier sous le poids des dispositifs. »²⁰.

¹⁷ Ibid. Page 26.

¹⁸ Début 2001, l'Union Régionale Rhône Alpes des Centres Sociaux commençait à diffuser son concept d'intégration que je développerais en 2^{ème} partie.

¹⁹ Projet 2000-2004 page 27.

²⁰ Ibid. Page 28.

Là aussi, ce sont des principes de vigilance qui sont affirmés plus que des modalités d'action. Comme il s'agissait d'une « refondation », je pensais qu'il fallait commencer par là.

- **Maintenir l'orientation « Parentalité Transversalité Solidarité »²¹**

Concernant cette orientation, c'est un axe beaucoup plus opérationnel qui a été mis en œuvre dès 2000 à travers les 2 formations en direction des administrateurs et des professionnels et à travers les réorganisations des réunions d'équipe. En 2001, l'évaluation fait déjà apparaître les modifications des positionnements dans les secteurs petite enfance (autorité parentale, place du père, accueil de la famille et de son histoire familiale, valorisation de la fonction parentale, partenariat avec la PMI) et insertion (compréhension de la situation familiale, de l'évolution des modèles familiaux, ...). Il est question « de reconstruire le regard porté sur les familles ; de parer à un défaut professionnel répandu : tout appréhender en terme de dysfonctionnements et de responsabilités à assumer ; de diversifier les actions en veillant à une complémentarité et à l'équilibre des publics ; d'instaurer des espaces de paroles, d'échanges et de confrontations ; d'une démarche qui consiste bien à faire trouver la solution au lieu de l'apporter, à révéler les compétences de la famille ; de la nécessité de concevoir, pour que l'évaluation constitue un outil de pilotage, des outils plus fins que des mesures quantitatives ; de passage de relais qui implique un maillage solide et reconnu dans lequel le travail en réseau doit être une composante fondamentale du projet ». Car « il ne faudrait pas non plus penser que cet axe majeur du projet (la parentalité NDLR) devienne du coup le seul. En fait, le soutien à la fonction parentale s'inscrit comme un sous-ensemble du travail sur la citoyenneté et le développement social qui lui, reste l'axe central du travail du centre ».

Je pense que ce projet 2000-2004, dont le premier objectif était de donner des repères à ses acteurs dans un environnement, fournissait les bases pour que le centre social retrouve sa place dans le quartier, avec son identité propre.

- **L'évaluation**

Nous avons constaté, à travers l'histoire du centre social, qu'elle constituait un de ses points faibles. Je pensais qu'elle était elle-même un des enjeux de ce projet. En plus, les administrateurs et les professionnels n'en avaient pas du tout la même vision. C'était un de leurs points d'achoppement. C'est pourquoi je décidais de proposer la constitution une Commission Permanente d'Evaluation du Projet composée de 4 administrateurs, de 4 professionnels et de la déléguée de la Fédération chargée de la formation. Je proposais qu'elle se réunisse au moins une fois par trimestre, dans la réalité, un peu plus. Elle est chargée d'évaluer en permanence les actions, en particulier celles notées dans les fiches actions. Elle rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration et à l'Assemblée

²¹ Ibid. Page 30.

Générale. Elle s'appuie sur deux éléments pour affirmer son évaluation : la connaissance du quartier et la veille sociale. Elle engrange aussi les éléments permettant le diagnostic pour le futur projet. Cette commission a particulièrement bien fonctionné depuis trois ans. J'en reparlerai en 3^{ème} partie.

A l'issue de l'élaboration du projet, il me semblait que j'avais réussi à redonner confiance à une équipe d'administrateurs qui commençait à se sentir soutenue et appuyée, dans son projet associatif, par une équipe de professionnels qui tournait doucement la page de la crise en se renouvelant, et en acceptant de s'engager dans de nouvelles conceptions du travail à réaliser auprès du public. Mais en même temps, j'avais surtout le sentiment que rien n'était encore gagné et que tout restait à faire...

1.4 HADIJA : DE LA DIFFICULTÉ DE LA RENCONTRE À LA NÉCESSITÉ D'ÉLARGIR LA PROBLÉMATIQUE

En 1999, Hadija a 30 ans et elle est demandeur d'emploi bénéficiaire du RMI. Mère de 2 enfants âgés de 5 et 4 ans, elle les élève seule, mais le père garde une part active dans leur éducation. Issue d'une famille de 9 enfants, elle est née en France. Ses parents sont algériens et elle a la nationalité française. Avant de s'installer sur Villeurbanne, elle a vécu longuement sur Vaulx en Velin et dans les Pyrénées Orientales. En 1986, elle est victime d'un accident et doit subir de nombreuses interventions chirurgicales suivies d'une période de convalescence. A la suite de cet événement, elle séjourne dans un centre de rééducation dans les Pyrénées. L'accident vécu par Hadija a modifié ses projets tant personnels que professionnels. Avec du recul, Hadija ressent cet épisode comme « un déclic » qui l'a sauvée du « mauvais chemin » qu'elle prenait.

Aujourd'hui, elle pense qu'elle a eu une ouverture sur l'extérieur en entrevoyant un autre environnement : elle connaissait la délinquance, elle a découvert le milieu rural et a dû réfléchir à la construction d'un projet en fonction de ses problèmes de santé. Elle choisit alors de passer son CAP de Tapissier d'ameublement par goût pour la décoration et la restauration de meubles ancien.

Ensuite, elle occupera différents postes dans des domaines variés comme vendeuse, animatrice, aide à domicile, agent administratif, opératrice de saisie. Toutes ces expériences ont été saisonnières, en CDD dans tous les cas, avec son lot de précarités. C'est dans ces circonstances qu'elle est entrée en relation avec le Centre Social. Au départ, en 1999, sa demande est d'être accompagnée pour organiser sa recherche d'emploi et lui apporter un soutien technique.

Cet accompagnement par le Pôle Insertion fonctionnait très bien et je ne connaissais pas Hadija. Un jour de début 2000, elle demande avec insistance, à l'accueil, à me

rencontrer. Elle avait un différent avec un responsable de secteur, mais pas de l'Insertion. Rapidement, je comprenais que le problème n'était pas véritablement technique et réglementaire comme il lui avait été dit, mais beaucoup plus relationnel. Hadija avait le sentiment que la responsable et son équipe ne la comprenaient pas et ne la considéraient pas. La difficulté pour moi n'était pas le problème qu'elle m'exposait mais le fait qu'une personne comme elle n'arrive pas à se faire comprendre dans le centre social et à sentir que celui-ci la considère comme une mère de famille responsable.

Hadija venait de me faire la démonstration que la refondation ne suffisait pas...

En effet, les contraintes et les points de fragilité étaient toujours très forts : précarité des financements, sectorisation, pression de la commande publique, remise en cause de l'association, implantation et ancrage insuffisants auprès des populations du quartier, faible niveau d'implication des adhérents du centre.

Sur le terrain professionnel, les questions de l'éducation, de l'insertion et de la participation ne pouvaient être traitées qu'à partir d'une posture critique qui visait à analyser les pratiques des secteurs jeunes grâce à une contribution active des animateurs. Je n'hésitais pas alors à remettre en cause nos approches pour dégager de nouvelles orientations et de nouvelles perspectives. C'est ainsi qu'un basculement, un bond qualitatif, pouvait s'opérer vers un processus de participation active des habitants. Ma condition éthique était que ce processus ne se limite pas à une sorte d'injonction à ce que les habitants prennent en charge leurs propres affaires, mais qu'il s'inscrive dans l'esprit de la démocratie républicaine du droit reconnu à tous de penser les affaires des autres, c'est-à-dire le bien commun. Sur ce point, reprendre la question de la participation des habitants, à travers le fil historique des politiques et des mouvements sociaux urbains, ne pouvait que renforcer ma conviction de la nécessité de porter un nouveau regard sur les habitants. Nous pourrions alors définir notre ambition : à quoi les habitants vont-ils participer activement ? Comment va-t-on révéler leurs potentiels et permettre les rencontres dans la diversité des histoires interculturelles ?

En donnant des pistes pour conforter ces approches, je tente ainsi de renouer et de réinscrire le centre social de Cusset dans sa filiation originelle (la spécificité de la participation), historique et locale (le creuset ouvrier multiculturel de Villeurbanne) mais aussi globale (l'action militante associative sur le terrain politique). En d'autres termes, «la désarticulation du local et du global est considérée...comme une panne majeure et sa réarticulation...comme une exigence »²². C'est l'enjeu qui s'annonce.

²² VANDEWYNCKELE M. *Les passeurs de frontières*. ADELS Revue Territoires. 2003. 109 p. Page 73.

2 DEUXIÈME PARTIE : DE LA GÉNÉRALISATION DES PROCÉDURES DE TOUTES SORTES À UN PROCESSUS DE PARTICIPATION DES HABITANTS

J'ai montré combien le Centre Social était dans la contrainte de la crise institutionnelle de 1998. La dérive financière de 97-98 avait entraîné la mise en place d'un plan de redressement qu'il fallait tenir pour dégager, chaque année, 38 K€ pendant 4 ans, afin de rembourser l'avance de trésorerie consentie par la Ville et les prêts des fédérations départementales et nationales.

Par conséquent, la marge de manœuvre pour mettre en œuvre le nouveau projet était mince, d'autant plus que d'autres contraintes, structurelles celles là, pesaient sur le centre social. Il s'agit maintenant de les mettre en évidence.

2.1 UN CENTRE SOCIAL CONTRAINT PAR DE MULTIPLES PROCÉDURES

La première des contraintes, la plus lourde, est celle des modes de financements et des procédures qui les accompagnent. Ceux-ci ont pour conséquence indirecte une sectorisation à outrance, c'est-à-dire une fragmentation et un cloisonnement de l'organisation. La fragilité ainsi induite conduit le centre social à être extrêmement dépendant des procédures de financement et à devenir un simple opérateur des commandes publiques sectorielles. Parfois, certains financeurs vont jusqu'à remettre en cause l'Association qui gère le centre social. Je vais mettre en lumière et analyser cet ensemble de phénomènes. L'analyse montre que nous étions pris dans un engrenage. Pour en sortir, il fallait s'engager sur le chemin de la critique et chercher les moyens d'inverser les tendances.

2.1.1 Les contraintes liées aux financements précaires

➤ Le financement global et les financements par actions

En 2002, le financement global du Centre Social de Cusset ne correspond qu'à 29 % du total des produits. Les produits liés directement à la production d'activités représentent 19 % du total des recettes dont 8 % de participation des usagers et 11 % de « prestations de services » versées par la CAFAL.

48 % des produits sont conditionnés par la production des dossiers annuels de demande de subvention par action et des bilans annuels des différentes actions. Cela concerne différents dispositifs que je propose de détailler en annexes.

Le poids des financements par actions est devenu considérable, presque la moitié du budget. Les conséquences de la multiplication de ces types de financement sont une complexification et un alourdissement des procédures avec leurs lots de dossiers administratifs et financiers qui viennent surcharger tous les personnels, à commencer par le directeur. Ensuite, la fragilité financière s'en trouve encore grandie puisque d'une année sur l'autre, la moitié du financement n'est pas garantie. Cette précarité financière peut aussi entraîner une précarisation des emplois qui viendra peser sur la pérennité et donc la qualité des actions. Le phénomène ne fait que s'amplifier depuis 30 ans.

➤ **L'évolution des financements globaux**

La subvention de fonctionnement de la CAF (8 % du total des produits) est attribuée pour 1 an. Elle augmente à raison de quelques points chaque année (+ 2 % en 2003). L'autre financement de la CAF, lié au contrat de projet, est la « prestation de service » « pilotage » conditionnée aux dépenses répertoriées et plafonnées. Le plafonnement empêche l'ajustement de cette prestation au développement de la fonction et du centre. Ainsi le pilotage est fragilisé et la dépendance de l'association vis-à-vis des dispositifs est renforcée.

Le financement global par la Ville de Villeurbanne (21 % du total des produits), est annuel et réévalué chaque année : en 2003, de 2 %. Ce mode de financement a les mêmes conséquences (fragilité et dépendance) que celui de la CAF.

➤ **L'influence des financements par actions et les postures professionnelles**

Parmi les dispositifs que j'ai recensés dans le tableau en annexes, le lecteur pourra aussi s'y reporter pour en déceler les caractéristiques et les complexités. L'aspect financier, s'il est souvent déterminant, n'est pas le seul facteur influençant le positionnement des professionnels. L'organisation du Centre Social induit des types de collaborations entre les professionnels et le regard qu'ils peuvent porter sur les habitants. En l'occurrence, lorsque l'on a comme objectif de conforter le lien social dans le quartier, ne faut-il pas se demander si celui-ci est déjà favorisé à l'intérieur même de l'institution et si les replis et les segmentations de la vie sociale ne sont pas aussi présents parmi les professionnels du centre social ? C'est ce qui va maintenant nous intéresser.

2.1.2 Une sectorisation à outrance

Je suis arrivé dans les Centres Sociaux en 1991, dans une période de forte sectorisation. Je me suis rendu compte, mais sans trouver forcément des alternatives tout de suite, que cette sectorisation avait des effets contraires aux objectifs généraux de nos missions et de nos projets.

En premier lieu, il apparaît que ce soit l'entrée financière et comptable qui ait prévalu à la mise en place de ce type d'organisation. Je constate que le découpage par « secteurs » est le même que le plan comptable analytique des Centres Sociaux imposé par la CNAF. S'il est exagéré de dire que les causes de la sectorisation repose sur l'entrée comptable CNAF, il est indéniable qu'elle a une influence importante sur le phénomène.

Ensuite, il semble que les années 80 aient marqué un virage dans l'approche des publics. Historiquement, les centres sociaux se sont construits dans une approche collective, communautaire, familiale et polyvalente. Progressivement, un certain nombre de centres sociaux se sont retrouvés en difficulté face aux publics sensibles du fait de la croissance rapide des phénomènes de précarité, de délinquance et de désaffiliation. Pour faire face, ils ont cherché à embaucher des professionnels compétents en accompagnement individualisé, des « techniciens spécialisés » par tranches d'âges et par problématiques rencontrées. On a vu alors apparaître des profils d'animateurs différents, suivant s'ils s'occupaient d'enfants, d'adolescents ou d'adultes, la petite enfance étant le domaine d'une autre spécialiste, l'éducatrice de jeunes enfants. Est venu ensuite s'ajouter la comptable, spécialiste indispensable pour traiter la rigueur budgétaire nouvellement arrivée avec les années 80. Ensuite, le dernier expert embauché fut celui de l'insertion socio professionnelle.

Enfin, on peut aussi se demander si « le virage gestionnaire », indispensable pour survivre à la fin de l'Etat Providence et aux conséquences de la Décentralisation, n'a pas induit une perte de sens et la perte de références aux valeurs et aux missions des centres.

Jusqu'à la crise de 1998, le Centre Social de Cusset fonctionnait selon la même sectorisation modélisée. La sectorisation poussée constituait un des éléments déterminant de la genèse de la crise institutionnelle et du cloisonnement des services. Parmi les choix de restructuration, figurait une nouvelle configuration : création d'un Secteur « Familles Jeunes », disparition en tant que tel du secteur « adultes », remplacement du terme « responsable de secteur » par celui de « référent ». En ce sens, même si la motivation première était la restriction budgétaire, les choix retenus allaient vers le décroisement.

2.1.3 Un centre social qui devient un simple opérateur

Ma préoccupation est d'identifier comment le Centre Social de Cusset a pu perdre la maîtrise de son projet et ce qui a pu y contribuer. Cette meilleure identification devrait

permettre, en troisième partie, de définir les réorientations pour prévenir des formes de perte d'identité que les acteurs du centre social déplorent souvent à travers la formulation quelque peu excessive d'« instrumentalisation ».

➤ **Un développement basé sur des dépendances accrues**

En 1989, le Centre Social a conçu et mis en œuvre des actions d'insertion sociale et professionnelle pour les bénéficiaires du RMI, avec des financements du Conseil Général. Dès 1991²³, l'ensemble des pouvoirs publics accorde une reconnaissance à des nouvelles structures portées par les Centres Sociaux, les « Permanence Emploi Formation » en les finançant. Ainsi émerge un nouveau secteur, la « PEF », dont les caractéristiques sont le poids financier et les liaisons organisationnelles et de dépendance technique et administrative directe avec les responsables du dispositif.

En 1993, le Conseil Général décidait de ne plus accorder de subventions globales aux Centres Sociaux mais de les financer sur la base de contrats d'objectifs annuels, dans le domaine des animations socio éducatives. Les centres sociaux qui n'étaient pas dans les périmètres des DSQ ont alors découvert, comme à Cusset, l'existence des dossiers de financements spécifiques avec leurs lots de contraintes, d'incertitudes et de précarités. De plus, certains comme Cusset n'étaient pas forcément très impliqués dans ces types d'animations, et avaient du mal à justifier d'actions à la hauteur des financements qu'ils obtenaient auparavant dans le cadre du financement global. On perçoit bien ici les conséquences néfastes de la décentralisation, accompagnée des financements par objectifs, pour le centre social de Cusset.

➤ **Le développement des « PEF » et l'influence de « Ville Vie Vacances »**

La « PEF »²⁴ est légitimée par le Contrat de Ville qui va modéliser le concept. Et comme celle de La Rive²⁵ était remise en cause par les financeurs, la Mairie demandait au Centre de reprendre l'activité et celui-ci l'acceptait. Ainsi il se retrouvait à gérer 2 PEF, renforçant ainsi les tendances enregistrées sur la période précédente. De plus, ce furent les années de l'entrée de Villeurbanne dans le PLIE UNI-EST avec l'apparition, pour les

²³ A la suite de deux ans d'audit, d'analyse et de constitution d'un réseau de partenaires avec l'ANPE, la PAIO, une association intermédiaire et les PEF.

²⁴ Nous utiliserons volontairement cette appellation dans notre propos pendant toute la période où elle est restée en vigueur en interne et en externe.

²⁵ Un collectif de travailleurs sociaux et de bénévoles avaient créé cette PEF, hébergée par la MJC, sur les quartiers Centre Sud.

« opérateurs »²⁶, des systèmes de contrôle quantitatifs en guise d'évaluation. Ce secteur du centre social continuait à grossir, pour atteindre 25 % des produits et 5 postes de travail en 1999. Les 2 PEF accueillait et accompagnait 600 personnes dont 400 dans le cadre des contrats PLIE, RMI et ASI.

Pour ce qui concerne VVV²⁷, les directeurs des Centres s'étaient impliqués dans le but de mettre en place des animations socio-éducatives cohérentes et durables sur toute l'année, en emboîtant les financements VVV destinés uniquement aux vacances scolaires avec d'autres financements. Pour Cusset, qui n'avait pas d'actions « jeunes » entre 90 et 94, et qui avait décidé d'en développer, VVV a été un outil de développement non négligeable, le centre social faisant le choix de se soumettre aux contraintes pour obtenir des financements d'actions en direction des jeunes. Comme pour d'autres associations qui n'avaient pas un projet éducatif bien défini, VVV a entraîné le développement de projets de vacances reposant essentiellement sur de la consommation de loisirs. Si on rajoute la question du positionnement de l'action (loin du centre social, dans un local isolé et mal aménagé, dans un quartier replié sur lui-même), le secteur « jeune » du Centre Social de Cusset n'avait pas tous les atouts pour construire son projet éducatif. Dans ce cas, le dispositif VVV a-t-il les moyens de sa politique, lui qui a l'ambition d'inciter les structures à rencontrer les publics 13-18 ans «sensibles », pour construire avec eux des projets leur permettant de sortir de ces processus ?

A travers VVV, se pose alors la question de l'Etat Animateur : l'Etat peut inciter et animer des politiques si les moyens existent. Comme en l'occurrence on s'aperçoit que le financement de « droit commun » n'est pas assuré, à quoi se résume le rôle d'Animateur ?

➤ **L'Etat anime... D'autres commandent !**

Nous avons vu que peu de financeurs acceptent maintenant de subventionner le projet global du centre. C'est que la politique en matière d'équipements de quartier des années 60-70 s'est arrêtée dans la 2^{ème} moitié des années 70, avec les premiers signes de la crise économique et sociale, et la fin de l'Etat Providence. « En fait, le centre social n'est jamais devenu ce que les textes officiels affirmaient ce qu'il devait être : la base de l'équipement social du pays, le pivot de l'organisation de l'action sociale sur le terrain. La politique d'action sociale réelle s'est développée sur d'autres bases... »²⁸

En 77-78, sous le gouvernement Barre, apparaissent ce que les travailleurs sociaux appelaient les premiers « stages parking », avec la crise de la sidérurgie. C'est le début des

²⁶ Le terme apparaît pendant cette période et va se généraliser.

²⁷ Ce dispositif est caractérisé en annexes 3.

²⁸ DURAND R. *Histoire des Centres Sociaux*. Paris. Syros. 1996. 262 p. Page 148.

politiques ciblées sur des populations ou des problèmes spécifiques. Avec la Décentralisation, le phénomène ne fait que s'amplifier. L'Etat devenu Animateur ne fait qu'accompagner des politiques décentralisées, certes utiles, mais n'ayant plus aucun caractère généraliste, au sens global. Ensuite, ces politiques ciblées prennent le soin de préciser qu'elles ne se substituent en aucun cas au droit commun, lequel n'est d'ailleurs jamais défini nulle part et par personne. Enfin, les décideurs traduisent les politiques ciblées en commandes publiques. Ils contractualisent avec des opérateurs dont ils escomptent l'accord sur leurs objectifs, sans s'inquiéter de savoir s'ils ont des objectifs propres. C'est ainsi que des centres sociaux deviennent de simples opérateurs. Ce sont des centres « passoires »²⁹, au sens où les politiques spécifiques traversent le centre social pour aller s'adresser directement au public cible. Le centre social de Cusset avait été mis dans cette position de fragilité au cours des années 90. « Fortement incitées à se ranger comme dispensateurs de services dans tous les contrats possibles et imaginables, elles (les associations NDLR) ont dû, qu'on le veuille ou non, s'arranger avec leurs propres objectifs, pour épouser, contraintes et forcées, ceux du contrat en question... Les usagers qui devraient pouvoir, avec le soutien associatif, concevoir, commander, surveiller, contrôler les actions qui les concernent, deviennent objets d'intervention, dont il faut d'ailleurs justifier le nombre pour obtenir les financements »³⁰.

2.1.4 Les remises en cause de l'Association

➤ Par la Caisse d'Allocations Familiales

Fin 1998, pour éviter à l'Association le dépôt de bilan, le Conseil d'Administration, avec le soutien de la Fédération, entamait une négociation pour que la Ville et la CAFAL consentent une avance de trésorerie de 300 KF chacune, remboursable sur les subventions globales chaque année à hauteur de 75 KF pendant 4 ans, en présentant le plan de redressement.

Le Maire valida la négociation, ainsi que les techniciens de la CAFAL. Au dernier moment, le Conseil d'Administration de la CAFAL demandait, en contre partie, la démission du Président et de la Trésorière.

Cette décision a fait grand bruit dans les Centres Sociaux associatifs car elle créait un précédent. Beaucoup d'administrateurs de centres vécurent cette décision comme un signe

²⁹ Pour reprendre l'expression de M. J. RAT PATRON, déléguée de la Fédération du Rhône.

³⁰ VANDEWYNCKELE M. *Les passeurs de frontières*. ADELS Revue Territoires. 2003. 109 p. Page 85 et 86.

fort d'ingérence de la CAF et comme une forte remise en cause du principe de la gestion associative. A Cusset, le Président et la Trésorière présentèrent leur démission mais le Conseil d'Administration les refusa. Finalement, le Centre allait se passer de l'avance de la CAFAL, compensée par des prêts des fédérations départementales et nationales et des découverts autorisés par la BFCC.

Cet épisode montre l'évolution du positionnement de la CAFAL en 30 ans : du soutien à l'émergence de la vie associative en encourageant des politiques sociales locales vers des contraintes gestionnaires de plus en plus affirmées, à travers des contrats.

➤ **Par le Conseil Général**

Le Conseil Général valorisait sa participation au contrat de ville sur Jacques Monod à travers le contrat d'objectif avec le centre social de Cusset. Celui-ci portait sur l'action de soutien aux initiatives d'habitants. En novembre 2001, comme chaque année à la même époque, avait lieu l'évaluation de l'action en présence des 2 responsables de la MDR de Villeurbanne et de 2 responsables du centre social, sur la base d'un document d'évaluation réalisé par le centre social. Ce document faisait état des difficultés rencontrées au cours de l'année : disparition de l'activité du groupe d'habitants moteurs suite à des conflits entre les habitants, constitution d'un groupe d'échanges entre les partenaires pour réfléchir aux articulations des missions des uns et des autres (Agent de développement, Educateurs de Prévention, animateurs du Centre Social, sous la conduite du chef de projet), perspectives nouvelles pour 2003. Au cours de la rencontre, les responsables de la MDR ne laissaient rien entendre de négatif concernant notre évaluation et nous convenions de présenter le projet 2002 dans la perspective d'une relance du travail engagé.

En octobre 2002, n'ayant pas encore reçu de convention, -ce qui n'avait rien d'étonnant puisque j'avais reçu la précédente en novembre de l'année précédente-, je téléphonais à la responsable de la MDR qui m'annonçait, après quelques recherches, que notre dossier 2002 avait été rejeté au motif « d'une évaluation négative de l'action 2001 ».

Le Centre Social avait poursuivi son action pendant un an sans qu'on lui dise qu'il n'était plus financé (9147 € de perte sèche) ! Et 2 ans plus tard, aucune notification écrite n'était encore adressée au centre social.

Cet exemple est le plus révélateur des dysfonctionnements des dispositifs de financements par actions spécifiques et pose de multiples questions : Faut-il jouer véritablement le jeu de l'évaluation qualitative puisqu'il y a le risque de la sanction financière arbitraire, même si la responsabilité de l'association n'est pas engagée ? Les actions de soutien aux initiatives d'habitants doivent-elles inévitablement réussir ? Faut-il toujours dire

qu'elles réussissent ? Comment la confiance entre les partenaires peut-elle perdurer après de tels procédés ?

2.1.5 De l'analyse des contraintes à la critique du positionnement

Je viens de montrer comment les modalités de financement, les organisations plus ou moins modélisées par ces dernières, les commandes publiques et les remises en cause sont venues, au cours du temps, fragiliser structurellement le centre social. Pourtant, dans la mesure où les objectifs financiers du plan de redressement étaient tenus, j'aurai pu m'en satisfaire.

Nous avons vu en première partie que le C.A., appuyé par la Fédération, avait choisi, puis mis en place, puis veiller à deux orientations : le plan de redressement et la déssectorisation dans une cohérence globale.

Pour le directeur que je suis, ces deux seules orientations ne pouvaient pas franchement constituer un projet capable de mobiliser tous les acteurs du centre. Je ne pouvais pas non plus me satisfaire de la méconnaissance et du peu de rencontres d'une partie des populations par ces mêmes acteurs. Je me suis investi dans la refondation et tous m'ont suivi dans la démarche. Depuis 4 ans, tous se sont mobilisés pour connaître le quartier et ses habitants, pour que les jeunes retrouvent leur place dans le centre social, pour que l'association retrouve la maîtrise de sa politique d'insertion, pour que le C.A. garde une philosophie du militantisme et pas que de la gestion, et pour que les professionnels puissent s'engager à leurs côtés. Nous avons depuis, obtenu une reconnaissance de ce travail par la Municipalité qui a multiplié les gestes de soutien, obtenu une écoute mesurée mais attentive de la CAF à travers sa participation au comité de suivi³¹, fait en sorte que tous s'imprègnent des valeurs de références en direction d'une connaissance et d'une rencontre des publics « les moins favorisés, socialement ou culturellement »³², « pour que les individus et les groupes souffrant de dépendance ou d'exclusion puissent agir librement et discuter les projets qui les concernent à égalité de droits et de garanties »³³. On pourrait dire que le contrat est respecté.

³¹ Constitué au moment de la définition du plan de redressement, il réunit des représentants de la Ville, de la CAF et de la Fédération, avec le Président, le Trésorier et le Directeur. Ses rencontres étaient mensuelles en 99, trimestrielles en 2000 et 2001, semestrielles en 2002, puis à nouveau trimestrielles depuis 2003, ces périodicités variant avec les contraintes financières plus ou moins grandes du moment.

³² En référence à la définition du centre social par la CNAF.

³³ En référence à la Charte Nationale des Centres Sociaux.

Cependant, le questionnement permanent, alimenté par les campagnes médiatiques, concernant la place et l'avenir des jeunes, l'insertion sociale et professionnelle des exclus et l'intégration des populations des quartiers, alimente constamment les débats autant parmi les administrateurs que parmi les professionnels.

En tant que directeur, je suis chargé non seulement d'alimenter et de nourrir utilement ces débats mais en plus d'ouvrir des voies, de dégager des pistes et d'offrir une vision pour donner des perspectives constructives. Il s'agit d'affiner le projet pour que la participation ne soit pas qu'un mot mais un outil au service des questions posées.

2.2 INITIER UN PROCESSUS DE PARTICIPATION DES HABITANTS À PARTIR DES POINTS CRITIQUES

Les points critiques sont de deux ordres, l'un en interne, l'autre en externe.

Le premier concerne le centre social dans des orientations plus précises à trouver concernant la question éducative en direction des adolescents et des jeunes, une clarification des objectifs des actions d'insertion et de développement du lien social, un diagnostic de la participation réelle des habitants et de la représentativité de l'association vis-à-vis des populations à qui nous voulons nous adresser. En terme de méthode, pour ce qui concerne l'interne, j'ai utilisé plusieurs outils : un questionnaire auprès de professionnels, deux recherches actions, des contributions théoriques et enfin mes propres observations en tant que directeur.

Le deuxième, en externe, est la question de la participation des habitants telle qu'elle a évolué en 15 ans de Politique de la Ville.

2.2.1 Appréhension critique du positionnement du centre social

La question récurrente de la création puis de la disparition d'un secteur jeune à Cusset, qui émaille toute l'histoire du centre social comme on l'a vu en 1^{ère} partie, ne pouvait pas rester en l'état, sous peine de continuer un cycle de création-disparition. D'autant plus si nous la rapprochons de celle de la sectorisation que nous avons abordée. En effet, le secteur jeune était parmi ceux qui avaient le plus subi la sectorisation, renforçant par là son isolement et par conséquent l'isolement du public jeune qui souffre déjà de ce phénomène. C'est la réflexion que j'ai engagée il y a 2 ans et qui m'a conduit, au-delà de mes attentes, non seulement à la question de la participation et de la prise de responsabilité des jeunes mais aussi à celle de l'ensemble des habitants. Cette analyse dans le cadre du pré-mémoire m'a amené à actualiser notre approche des adolescents et des jeunes. A partir de 2002, une recherche action avec l'Union Régionale m'a permis de poursuivre ma réflexion. Ce

cheminement m'entraînera progressivement, malgré les contraintes évoquées précédemment, à expliquer comment nous allons initier un processus de participation et de prise de responsabilités des habitants, à travers la recherche d'un nouveau positionnement professionnel dans le cadre associatif.

➤ **Des problématiques jeunes mieux repérées qui interrogent le projet global : de la « médiation » à l'éducation.**

▪ **Les constats d'évolution**

La présence aujourd'hui, à parité, des filles et des groupes de filles permet, même si certaines peuvent poser autant de problèmes que les garçons, de travailler réellement les questions de mixité et d'échanges sociaux et culturels. La phase critique bien repérée est celle du collège et cela nous impose sans conteste de travailler avec ce partenaire. Même si les collèges ont beaucoup amélioré leur prise en charge des élèves en difficultés, les « décrochages » qui se produisent à 12, 13 ou 14 ans vont radicalement modifier l'avenir du jeune. Les adolescents ne sont pas plus consommateurs d'activités que d'autres : c'est bien parce que l'on n'a rien d'autre à leur proposer qu'ils en deviennent de gros consommateurs. Si l'on comprend que le manque de lien social, surtout avec les adultes, fait apparaître une demande beaucoup plus intéressante, les perspectives de projets avec eux deviennent positives. Mais cela suppose des compétences de la part des adultes et, en l'occurrence, de se demander si on sait faire autre chose que des programmes de vacances et des sorties. Les parents répondent toujours aux sollicitations des professionnels des centres et c'est maintenant un acquis. Encore faut-il inscrire cette relation avec les parents dès le début, et pas au moment où ça va mal... Et même si les centres sociaux ont introduit des objectifs de soutien à la parentalité dans leurs projets, les questions de transmission et de filiation ne sont pas travaillées.

▪ **Les points problématiques**

Les centres sociaux ont beaucoup trop privilégié les approches et les accompagnements individuels au détriment du collectif et des groupes. L'absence de transversalité avec les autres actions du centre social et le cloisonnement des différents secteurs ont contribué à l'isolement et à l'enfermement des animateurs et des publics jeunes et difficiles. Le travail sur la citoyenneté repose sur du collectif, sur des valeurs, sur la question de l'intérêt général, et les centres sociaux ne sont pas assez forts sur ce terrain.

Les centres sociaux, à force de privilégier l'approche et la dimension « quartier », dans les logiques des politiques de la ville, ne se sont pas rendu compte que les jeunes ne sont pas toujours aussi enfermés dans leur quartier qu'on veut bien le dire. Et ainsi peut-on se demander qui enferme qui ?

Les injonctions à l'intégration en direction des jeunes issus de l'immigration peuvent-elles être opérantes en s'adressant à des jeunes qui sont français et qui subissent les discriminations et l'exclusion, provoquant par là-même les ruptures du lien social ?

▪ **Les perceptions des politiques sociales par les professionnels**

Dans tous les interviews que j'ai réalisés en 2001 auprès des animateurs jeunes des centres sociaux de Villeurbanne, le plus marquant est leur impression unanime que les pouvoirs publics n'attendent d'eux que le fait qu'ils garantissent la « paix sociale » sur le quartier. De mon point de vue, cela indique la réelle impasse dans laquelle nous étions engagés avec nos secteurs jeunes. Les animateurs déploraient ne plus avoir à faire qu'aux jeunes les plus en difficultés. Ils insistaient sur le fait que les dispositifs de financements de leurs secteurs ne s'intéressaient qu'à cette seule catégorie de public tout en les enjoignant de réaliser la « mixité ». Certains mettaient aussi le doigt sur l'absence de consistance et le flou des actions dites de « prévention » ou de « médiation ». Ils attendaient une réflexion, des éclaircissements et des positionnements plus argumentés de la part de leurs institutions.

Enfin, tous font le constat de l'absence d'une politique municipale de la jeunesse.

▪ **Des perspectives d'orientations nouvelles**

Beaucoup d'animateurs souhaitaient que les centres sociaux se repositionnent pour trouver ou retrouver une vision positive des jeunes : « les jeunes sont une force qui a le droit à la parole et exprime un potentiel. La jeunesse n'est pas une maladie et n'a pas constamment à faire la preuve qu'elle va s'en sortir »³⁴. Partant de là, une redéfinition des projets des centres sociaux en direction des adolescents et des jeunes est attendue, dans une orientation qui contribue à favoriser l'accompagnement de groupes moteurs, en recherchant des leaders positifs, dans des formes de mixité sociale et culturelle. La continuité éducative au sein du centre social semble être un axe porteur. Pour cela, il y a nécessité de constituer des équipes professionnelles stables, matures, expérimentées et compétentes. Des productions d'expressions culturelles collectives qui traduisent l'intégration multiculturelle paraissent être des supports intéressants : « les jeunes peuvent ainsi traduire leur révolte d'être victimes d'un système autrement que par la violence... Par exemple, le mouvement Hip-Hop, en France, s'est construit dans une optique sociale en réunissant des jeunes qui ont des histoires communes liées à l'immigration, mais différentes, avec des origines culturelles très variées. Le mouvement est très collectif, avec de la cohésion et de la reconnaissance, sans rapports hiérarchiques de maîtres à élèves, mais à travers la démonstration »³⁵.

³⁴ Parole d'un animateur recueillie au moment des interviews.

³⁵ Ibid.

▪ **Les réflexions conclusives de la recherche action**³⁶

Parallèlement à ma recherche personnelle, les sept centres de Villeurbanne ont conduit une recherche action avec un cabinet de consultants. Un résumé des conclusions suffira à nos attentes.

1. « Le réseau des Centres sociaux de Villeurbanne s'impose progressivement mais pourrait prendre une consistance supplémentaire » : en matière de pratique d'adhésion, par la construction d'une stratégie..., par une instance de rencontre régulière entre les directeurs et les animateurs
2. « Les centres sociaux ont besoin de mieux identifier le contenu de la commande politique municipale, les lignes de force et de cohérence d'une politique de la jeunesse. Articulés à la logique municipale, ils résistent à se laisser réduire à un rôle d'exécution d'une politique jeunesse construite en dehors d'eux ou à la position de structures de proximité de la Ville ».
3. « La fonction d'animation jeunes semble évoluer de plus en plus vers une fonction de régulation des tensions entre les jeunes et le reste de la population ». Cette réduction comporte le risque de se réaliser au détriment des composantes de développement personnel et collectif.
4. « La place spécifique des « secteurs jeunes » questionne la fonction « accueil » des centres ».

Ces réflexions conclusives nous serviront dans les chapitres suivants.

Mais auparavant, il s'agit d'y voir plus clair en matière d'objectifs généraux du centre social, entre l'offre d'insertion (majoritairement en accompagnement individuel) et les objectifs visant la cohésion sociale, en partant des commandes publiques et des questions liées aux attentes implicites ou explicites des publics.

➤ **Insertion et/ou cohésion sociale**³⁷ : **le basculement vers le processus de participation**

Les centres sociaux sont régulièrement pris entre une commande publique visant l'insertion et une autre visant la cohésion sociale. Il me paraît important de préciser ces termes car c'est le questionnement à partir de ces termes qui nous conduira à notre approche et notre démarche autour des processus de participation.

³⁶ DUBOUCHET et BERLIOZ Consultants. *Etat des lieux des structures animation jeunes*. Villeurbanne. 24 Mai 2002. 15 p.

³⁷ Ce texte est inspiré de « Repères pour l'intégration » produit par l'Union Régionale Rhône Alpes des Centres Sociaux (URACS).

L'action d'insérer consiste à réduire les écarts entre inclus et exclus en permettant à ces derniers, par des actions spécifiques, d'entrer dans les normes de la société globale.

Par contre, « agir pour la cohésion sociale, c'est permettre à des personnes et groupes différents de se croiser, de se rencontrer et de se mettre à l'écoute de leurs enjeux communs, de leurs ressemblances ». Ces processus construisant la cohésion sociale appartiennent aux personnes et aux groupes et nous ne pouvons les violenter, ni prétendre les intégrer.

Nous trouvons donc parmi les publics que j'ai présenté des éléments variés et différents dans un processus tridimensionnel :

- Des habitants, enfants, jeunes, adultes, viennent pour eux-mêmes, ou cherchent dans le contact avec d'autres un peu de reconnaissance individuelle. Ils se mettent à parler, à dire ce qu'ils ont envie de dire. C'est la 1^{ère} dimension.
- D'autres viennent pour eux-mêmes avec d'autres, avançant grâce à d'autres, ayant envie d'agir avec d'autres qu'ils connaissent, et se faire une petite place sociale ou professionnelle. C'est la 2^{ème} dimension, celle de la logique d'insertion.
- Les derniers, enfin, ont envie d'aller plus loin, « d'agir avec d'autres et pour d'autres qui n'ont pas de visage » et revendiquent leur place à part égale dans la société, dans le Monde. C'est la 3^{ème} dimension.

L'intérêt pour le centre social, c'est non seulement que ces personnes évoluent à leur rythme, mais qu'elles se rencontrent dans leurs différentes dimensions. C'est la rencontre des motivations qui est facteur de changement.

Des parents viennent en disant « occupez-vous de nos enfants », d'autres « éveillez nos enfants, notre attente est que le centre leur donne plus, par rapport à ce que nous faisons comme parents ». Dans une logique d'insertion (2^{ème} dimension), on va privilégier le premier public. Dans une logique de cohésion sociale, on va faire en sorte que les deux publics se rencontrent. Car on ne peut nier l'affrontement permanent entre une fraction de la population qui observe et juge une deuxième qui se bat pour tenter de s'en sortir, sous le regard indifférent ou quelquefois condescendant, voire méprisant des autres. Je l'observe très souvent.

Par ailleurs, l'offre spécifique d'un centre social peut attirer des publics spécifiques rendant plus difficile le processus tridimensionnel. Il y a donc bien nécessité de réfléchir aux types d'activités proposées et en cela, nous rejoignons, entre autre, les questions posées à propos des activités des secteurs jeunes, entre consommation et participation, ou encore celles du secteur insertion, entre mise en application de procédures de plus en plus rigides et implication des personnes dans des processus de participation.

Pourtant, nous avons noté en 1^{ère} partie que le projet 2000-2004 avait bien validé le soutien aux initiatives et la participation des habitants comme un axe de travail prioritaire parmi les grandes orientations. Alors qu'en est-il 3 ans plus tard ?

➤ **Le diagnostic de participation ou comment ne pas produire que du discours**

Il s'agit seulement de recenser les difficultés rencontrées dans ce domaine. L'analyse à travers le filtre du processus tri-dimensionnel, quelques paragraphes plus loin, me permettra d'entrevoir d'autres perspectives, qui seront développées en 3^{ème} partie.

▪ **Les groupes d'habitants**

Au moment de la rédaction du projet, le Centre Social soutenait et animait un groupe d'habitants, ou plus particulièrement d'habitantes, sur les quartiers Monod-Frappaz. Composé d'un noyau de 5 femmes rayonnant sur un cercle d'une vingtaine d'autres femmes des mêmes quartiers, ce groupe s'était « spécialisé » dans la confection de repas variés qui étaient le prétexte à des soirées entre les habitants. Notre objectif étant de rechercher les formes d'autonomie de ce groupe, nous avons constaté les limites de ses possibilités d'expression publique et sa dépendance aux travailleurs sociaux. Notre questionnement auprès des femmes a, peut-être, été à l'origine des conflits au sein du groupe, toujours est-il qu'il s'est disloqué et que le Centre Social en a même perdu le financement. Néanmoins, le mérite de ce travail a été de permettre au Centre Social de questionner son positionnement professionnel, entraînant par là celui de chaque partenaire.

▪ **Les réunions de parents**

Le souci des professionnels de rencontrer les parents et de les associer aux projets des secteurs, au-delà de la rencontre individuelle, mais dans des espaces collectifs, était présent dans le Projet de refondation, formalisé à travers des réunions de parents, au minimum trimestrielles. Cependant, ce désir se transformait rapidement en déception compte tenu du peu de participation des parents. Logiquement, la déception était d'autant plus forte que la participation était recherchée et annoncée en terme d'objectif majeur (projet d'accompagnement scolaire par exemple). Le risque de démobilitation des professionnels ou de stigmatisation des parents était donc important dans certains secteurs. Fort heureusement, dans d'autres, les réunions de parents commençaient à rencontrer un réel succès, mobilisant par exemple régulièrement 60 % des familles inscrites, avec des niveaux et des qualités d'échanges avec les professionnels et entre les parents de très bonne tenue.

▪ **Les « évènements conviviaux » du Centre social**

Chaque année, le Centre Social organise des évènements qui ponctuent la saison : « Pot de rentrée » en septembre, « Fête de Noël », Spectacle des enfants pour la fermeture du Centre de Loisirs, etc... La plupart du temps, la participation des adhérents était pour le

moins inégale et les tentatives d'évaluation pour le moins insatisfaisantes, dans la mesure où elles ne prenaient en compte que des critères événementiels, alors que les situations se répétaient. J'observais aussi que les adhérents étaient finalement peu associés aux préparatifs même si le discours tendait à affirmer l'inverse.

Ce n'est qu'au cours de cette saison 2002-2003 que la tendance va s'inverser, à travers le début de mise en œuvre d'une nouvelle méthodologie.

- **Les instances associatives**

Il est un autre événement essentiel dans la vie d'un centre social associatif : son assemblée générale. Pour être objectif, autant dire que celle de Cusset, au moins depuis ces dernières années, a autant d'impact que celles de nombreux autres centres, et beaucoup de directeurs s'en satisferaient. Cependant, si on regarde de plus près la participation réelle des usagers du Centre Social duquel ils sont adhérents, on peut se demander s'ils considèrent vraiment cette association comme étant la leur. En effet, sur une participation de 80 à 100 personnes, si on compte la présence de 15 à 20 administrateurs, d'autant de salariés, d'autant de partenaires et d'une dizaine de bénévoles, la présence des usagers se limite à une vingtaine, voire une trentaine de personnes. En plus, il est exceptionnel qu'ils prennent la parole. Pourtant, depuis trois ans, le rapport d'orientation s'adresse à eux pour leur demander de venir rejoindre le Conseil d'Administration, mais sans effet...

Puisque ces tentatives restent infructueuses, il convient alors de se questionner sur le fond : pourquoi les adhérents ne sont-ils pas motivés pour prendre des responsabilités au sein du Conseil d'Administration ? Au delà des efforts faits sur le plan de la communication et du relationnel par les administrateurs, n'y a-t-il pas d'autres raisons plus complexes ?

- **La question de la représentativité**

A mon arrivée en 1999, j'avais observé que beaucoup d'administrateurs, à l'exception des membres du Bureau, se positionnaient plus en tant que représentant de leur association d'origine et de ses intérêts propres, qu'en tant qu'administrateur défendant les intérêts du Centre Social. Ces observations m'amenaient souvent à penser que notre association était plus une association de militants qu'une association militante.

A la faveur de l'élaboration du projet, des formations, des travaux du C.A. et des Commissions, la situation a beaucoup changé positivement. Cependant, j'ai toujours l'impression d'un décalage entre les préoccupations et les demandes des adhérents et celles de nombreux administrateurs. En ce sens, on peut se demander si les administrateurs sont véritablement représentatifs des adhérents, d'autant plus en tenant compte du peu de présence des adhérents dans les instances censées les représenter.

L'objet de ces observations n'est évidemment pas de remettre en cause l'implication réelle et dévouée des administrateurs actuels. Le sociologue Jacques ION explique comment le modèle associatif spécifiquement français, encore largement présent de nos jours, aboutit à « une représentation des adhérents comme individus anonymes, interchangeables, dénués de spécificités personnelles, perçus comme membres indifférenciés du corps du groupement »³⁸.

Il me semble qu'aujourd'hui, un administrateur du Centre Social, « c'est cette figure du militant », avec cette forme de représentation, « qui a longtemps prévalu dans l'espace public, jusqu'à masquer aujourd'hui la diversité de plus en plus grande des modalités de participation à la chose publique au fur et à mesure que se transforment les modes d'associations des individus... Ce sont ainsi d'autres figures de l'engagement qui émergent, autorisant de multiples possibilités d'implication des individus dans les collectifs... »³⁹.

Ainsi, il paraît tout à fait probable que cette renaissance de la vitalité associative soit possible avec des personnes nouvelles qui n'aient pas forcément le même profil. En plus, Jacques ION nous confirme que nous parlons bien de la même population : celle des adhérents du Centre Social. « D'abord, il faut en effet rappeler avec force que, de façon principale, la structuration de la participation publique, s'est très longtemps fondée sur l'exclusion de ceux que Rancière appelle les « sans-part » et qui ne date pas d'aujourd'hui. L'histoire nous rappelle que Kant distinguait déjà « citoyens actifs » et « citoyens passifs », que Rousseau faisait le tri entre citoyens et « populace » et que Marx écartait de l'espace politique le « lumpen prolétariat ». Les femmes, les jeunes, les migrants, sont autant de catégories naturalisées qui, presque toujours, ont dû ou doivent donner des gages de leur inscription dans l'espace national (à preuve les évolutions sur le droit de vote) comme s'il y avait des citoyennetés évidentes ou innées et d'autres qui ne le seraient point qui donc devraient faire leurs preuves par un surcroît de « participation », et qui, de toute façon, devaient passer par le filtre des organisations légitimées pour avoir droit de cité »⁴⁰.

Mais ce surcroît de participation comme l'appelle Jacques ION, voire ce que j'appelle « les injonctions à la participation » comme l'ont parfois développées certains acteurs de la Politique de la Ville auprès des habitants, ne doivent pas conduire à ce qui ressemblerait encore à une mise en procédure, mais cette fois ci des habitants.

Et avec Jacques ION⁴¹, je partage la même conviction : « Ce qui peut-être devient possible, c'est une vie associative et un engagement public de couches dominées... Certes,

³⁸ ION J. Engagements associatifs et espace public. *Mouvements*. Mars avril 1999. Page 71.

³⁹ Ibid. Page 71.

⁴⁰ Ibid. Page 71.

⁴¹ Ibid. Page 71.

il ne s'agit pas, au vu des transformations en cours, de conclure sur une vision idyllique, mais seulement de relever... avec la potentielle inscription du politique au sein même des actions sur le terrain, voire, à l'écart parfois des règles formelles, l'éventualité d'un exercice renouvelé de la démocratie si l'on admet que cette dernière n'est pas, à l'inverse de ce que de nombreux discours participatifs voudraient aujourd'hui le faire accroire, le devoir de prendre en charge ses propres affaires, mais est bien, dans l'esprit républicain, d'abord le droit reconnu à tous de penser les affaires des autres, c'est-à-dire le bien commun ».

L'engagement public de couches dominées, l'inscription du politique au sein des actions sur le terrain et l'exercice renouvelé de la démocratie, à travers le droit reconnu à tous de penser les affaires des autres (le bien commun), nous définit un programme ambitieux. Restent à trouver les ressources, essentiellement humaines, ou plus précisément de dynamiser des équipes dans ce sens. Ce sera l'objet de la 3^{ème} partie.

Auparavant, nous allons repérer comment la question de la participation des habitants est indissociable de la question urbaine et comment la politique de la ville⁴² avait redonné l'espoir de la participation des habitants pour finalement abandonner cette perspective. Ce lien m'intéresse d'autant plus qu'il a à voir avec la fondation de l'association : l'action sociale était en lien avec la défense du quartier telle que le posait l'Union de Quartier en 1971. Ce lien est encore d'actualité : un certain nombre d'administrateurs d'aujourd'hui faisaient partie de ces pionniers qui sont encore à ce jour d'actifs militants recherchant une « relève » capable de reprendre « le flambeau ».

C'est le deuxième point critique, celui situé à l'extérieur du centre, celui que la politique de la ville a alimenté pendant plus de 15 ans sous les mots divers de « participation », d' « initiatives », d' « implication » ou de « concertation » des habitants. Pour ce deuxième point, je choisis, pour l'analyse, de me décentrer et de me distancier de l'existant en m'appuyant sur une contribution qui m'est apparue totalement pertinente à la lumière de mes différentes expériences professionnelles.

2.2.2 En externe, reprendre la question urbaine pour se décentrer des dispositifs incitatifs

A partir de la loi Cornudet de 1919, les représentations de la ville se modifient et sa croissance n'est plus vue comme un problème en soi, mais comme un processus contrôlable. Représentée comme une machine ou un être vivant, la ville répond à des besoins et des fonctions qu'il s'agit d'ordonner. « L'urbanisme naît ainsi avant tout de la volonté de civiliser, de transformer et de gérer les quartiers populaires. Ordre social et ordre spatial sont étroitement imbriqués ; en soignant la ville, on traite la société et on cherche à

⁴² Voir « Le contrat de Ville » en annexes 3, dans « Caractéristiques des financements par actions ».

construire une nouvelle citoyenneté sociale»⁴³. La notion d'intérêt général légitime l'intervention de la puissance publique qui doit transcender les intérêts particuliers et le marché. Garant de l'intérêt général, l'Etat fait appel à la science pour analyser et prescrire.

Après la Libération, l'aménagement et l'urbanisme s'élaborent et se mettent en œuvre à l'échelle de la Nation, à coup de ZUP, et l'Etat développe son administration aux différentes échelles territoriales. «Les résultats en sont bien connus : une efficience en terme de réponse à l'urgence, de diffusion des normes de confort, accompagnée d'un décrochage des aspirations des habitants et d'effets pervers de la normalisation et de la gestion technocratique, qui, conjugués à l'arrêt de la croissance produiront notamment le « problème » des grands ensembles »⁴⁴. Une bonne partie de Villeurbanne dont certaines cités de Cusset répondent à ces choix.

➤ La fin des années 60 et l'urbanisme démocratique

Les mouvements sociaux urbains viennent contester cet urbanisme d'Etat, dans sa forme, ses résultats et son mode centralisé de production. « Un mouvement emblématique comme celui de l'Alma gare à Roubaix réunit les habitants contre un projet de rénovation urbaine qui promet les courrées traditionnelles à la destruction pour les remplacer par un urbanisme de tours et de barres. Avec l'appui d'une équipe de professionnels, les habitants élaborent et imposent un contre-projet, qui compte des logements, mais aussi des équipements collectifs, et la première régie de quartier, structure autogérée chargée de la gestion et de l'entretien. Dans la même perspective, différentes expériences de participation voient le jour sous forme de groupes d'action municipale, d'ateliers publics, où les professionnels travaillent directement pour et avec les habitants... A l'instar des mouvements sociaux dont elles sont issues, ces expériences autogestionnaires réunissent essentiellement des couches moyennes qui s'allient avec des professionnels... Pour ces experts engagés, le local est plus démocratique parce que plus près des citoyens, et plus compétent parce que faisant appel à la maîtrise d'usage des habitants... La participation des habitants représente un élément fondamental dans la méthode de diagnostic et de projet, elle s'inscrit dans une logique de démocratie directe, dans l'idée que le changement doit être mis en œuvre par la société et non décidé d'en haut. »⁴⁵

Ces expériences restent néanmoins limitées aux couches moyennes et intellectuelles et elles sont vite rattrapées par l'institutionnalisation et par la structuration du pouvoir

⁴³ BACQUE M.H.. Urbanisme municipal et expertise : de la réforme urbaine au management local. *Mouvement*. Janvier Février 2000.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.

municipal après la décentralisation. Je pense que c'est ce phénomène qui a joué à Cusset dans les années 70 et 80.

➤ **La décentralisation**

La nouvelle répartition des compétences confie les droits des sols et l'urbanisme aux communes. L'Etat se retire du domaine du logement et les collectivités territoriales se retrouvent en proie à des difficultés financières et à des demandes de plus en plus nombreuses. Elles adoptent alors des normes de gestion (coûts d'objectifs, objectifs de service, objectifs de production) et réévaluent l'efficacité des services publics à l'aune de ces critères. «L'expertise est alors assise sur ces paramètres de gestion plus que sur des enjeux politiques. Dans cette perspective, les habitants sont au mieux réduits à être des usagers ou des clients, et sont appelés à intervenir comme consommateurs »⁴⁶. A Cusset, j'entends constamment les bailleurs se positionner de cette manière là et déplorer ensuite que les habitants ne soient que de simples « clients » ou « consommateurs » de logements.

➤ **La politique de la ville : de l'espoir à la perte de perspective**

Cette démarche s'appuie sur le principe de discrimination positive puisqu'elle vise à donner plus de moyens et des moyens spécifiques à des populations et à des quartiers considérés comme défavorisés. Mais comme Marie Hélène BACQUE, je pense, après plus de 12 ans d'expériences sur ces sites prioritaires, que ces principes restent enfermés dans une ambiguïté fondamentale : « s'agit-il de répondre à l'urgence des émeutes, d'assurer la paix sociale, de moderniser les politiques publiques ou d'engager une politique de fond dans les quartiers populaires ? »⁴⁷ Le lecteur comprendra, j'espère, qu'après une période de doute qui consistait à me demander si je n'étais pas un acteur répondant tout simplement aux deux premiers objectifs, j'ai résolument cherché les moyens de répondre au dernier.

A ses débuts, la politique de la ville se situe dans le droit fil des mouvements urbains et des expérimentations municipales des années 70. Les premiers chefs de projet sont d'ailleurs avant tout des militants issus du vivier des contre-experts ou professionnels engagés. J'ai connu des agents de développement et des chefs de projets mobilisant des dizaines d'habitants, voire beaucoup plus, dans des réunions animées où les habitants prenaient la parole, s'exprimaient sur tous les sujets qu'ils souhaitaient. C'était « l'âge d'or des DSQ »⁴⁸. Ce mouvement a indéniablement sorti un certain nombre de centres de leurs

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Selon l'expression de Marc Vandewynckele, au cours de la recherche action de l'URACS.

préoccupations institutionnelles pour les dynamiser sur le soutien aux initiatives des habitants. C'était la période des floraisons d'associations et de groupes d'habitants, jeunes et moins jeunes. Puis, « une nouvelle rationalité scientifique est mobilisée, faisant appel à la « valeur » historique, à la mémoire urbaine, aux identités locales, pour maintenir murs et habitants, là où hier on arguait de la modernité et de la rationalité contre l'insalubrité de l'inconfort pour justifier des démolitions »⁴⁹. Par conséquent, la politique de la ville développera des logiques navigants entre l'intervention sociale et le management qui mettent en avant les qualités de médiation, de communication, de mise en forme du partenariat et qui jouent un rôle d'interface entre le politique et la société civile. Mais ces multiples missions de médiation et d'interface entre les élus et les habitants dans les quartiers populaires ne constituaient-elles pas un écran plus qu'un facilitateur, contribuant ainsi à fragiliser le rapport au politique et à rendre encore plus opaque les lieux de décisions ? J'ai observé que la « municipalisation » du contrat de ville à Villeurbanne, au milieu des années 90, avait fait basculer ces « nouveaux métiers de la ville », en même temps que leur multiplication, du rôle de facilitateur à celui d'écran.

En s'appuyant sur ses valeurs, le centre social a finalement -peut-être- plus d'acquis pour réussir s'il sait découvrir et se saisir de son potentiel et s'il sait mettre en route un processus de participation qui remettra les habitants au centre de l'association. Si on entend le mot « processus » comme « en sciences, un ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps »⁵⁰, il s'agit bien de repérer cet ensemble de phénomènes, de les concevoir comme un ensemble actif et organisé dans le temps et pour cela, une méthodologie est à mettre en œuvre. J'ai choisi celle qui est élaborée dans la recherche action sur « l'intégration » avec l'URACS, afin de retrouver une perspective à travers un nouveau regard sur les habitants, une nouvelle approche de l'insertion et de la dimension culturelle.

2.3 RENVERSER LES TENDANCES : UN NOUVEAU REGARD SUR LES HABITANTS

2.3.1 L'intégration : un processus de participation

En termes d'objectifs, le mot « participation » ayant été utilisé pour de multiples usages, je me contenterais d'une définition simple qui se résume par une question simple : participer, oui, mais à quoi ?

⁴⁹M. H. BACQUE. Ibid.

⁵⁰ Définition du Dictionnaire Micro Robert. Edition 1983.

Dans la recherche action de l'Union Régionale, la question posée au départ était la suivante : Comment les centres sociaux contribuent-ils de fait, et peuvent-ils mieux contribuer aux processus d'intégration, et se positionner avec leur spécificité, dans une dynamique partenariale conduisant à la « participation active à la Société Nationale d'éléments variés et différents » ? (Définition du Haut Conseil à l'intégration).

Pour y répondre, le comité de pilotage⁵¹ est parti d'une hypothèse prenant en compte l'évolution historique des politiques en la matière.

« Trois phases distinctes apparaissent :

- La période de croissance et de vagues migratoires : c'est la phase d'ACCUEIL
- 1974-1984, la période de suspension de l'immigration, avec le choix de l'installation ou du retour : c'est la phase d'INSERTION
- Après 1988, la période d'extension de l'exclusion et de fracture sociale : c'est la phase de PARTICIPATION ACTIVE

➤ **Un processus tridimensionnel**

Tous les acteurs, y compris politiques, n'ont pas forcément cheminé avec l'Histoire. Trois composantes sont complémentaires et constituent le CITOYEN :

- L'IDENTITE DE LA PERSONNE
- SA RECONNAISSANCE (sociale, professionnelle,...) DANS LES GROUPES
- SA PLACE DANS LA SOCIETE ET SA RECONNAISSANCE PUBLIQUE

Les centres sociaux sont très à l'aise dans cette trilogie et entendent bien ne pas être réduits à l'une ou l'autre des composantes, notamment la deuxième. Les centres sociaux considèrent que ce processus concerne toute personne, quel que soit son âge, son milieu ou son origine, ou tout groupe social et qu'il faut également pouvoir agir sur les capacités d'intégration du système social qui est en cause. Autrement dit, c'est une problématique

⁵¹ Cette recherche action, intitulée « Les centres sociaux acteurs d'une dynamique d'intégration », est pilotée par la Commission d'évaluation de la CRIPI, le FASILD Rhône Alpes Auvergne, les CAF de Bourg en Bresse, Chambéry, Lyon, Roanne et Vienne, l'Union Régionale Rhône Alpes des Centres Sociaux avec le soutien du Cabinet CONFORTE (Marc Vandewynkele). A partir de rencontres avec 5 centres de la région, le comité de pilotage a dialogué avec tous les échelons du réseau fédéral pour produire une définition collégiale de l'intégration en février 2000. Fin 2001, 15 centres de la région dont celui de Cusset, sont retenus pour participer à une recherche action qui a démarré au printemps 2002 et qui se poursuit. Equipes de salariés, directeurs, administrateurs, participent à tour de rôle ou ensemble à des sessions d'un ou deux jours sur sites ou en regroupement régional.

générale de droit commun. Les centres sociaux constatent que le mot est souvent refusé ou récusé tant pour les personnes concernées que par les populations non concernées ou responsables locaux, parce qu'il renvoie dans les esprits, soit à la première dimension (refus de l'accueil, être considérés comme des assistés, caractère obligatoire, ...), soit à la deuxième (évocation de difficultés, de décalages, refus des différences, souffrances ou dangerosité). En conséquence, ils entendent donner un contenu et une vision positive à ce concept tridimensionnel et préféreraient n'employer ce mot qu'avec précaution, et le moins possible »⁵². Ces affirmations correspondaient parfaitement à la situation de Cusset et constituaient mes principaux arguments pour participer à la recherche.

➤ **Une définition collégiale de l'intégration**⁵³

« L'intégration est un processus qui concerne toute personne, quel que soit son âge, son milieu ou son origine. Ce processus leur appartient. Ils ou elles s'intègrent en interaction réciproque et personne ne peut prétendre les intégrer. Mais la Société et ses représentants se doivent de faciliter ce mouvement. Par leur nature même, les Centres Sociaux contribuent largement à cet apprentissage, en agissant dans trois directions ne pouvant être dissociées : Pour l'identité de l'individu ; Pour sa reconnaissance dans des groupes d'appartenance ; Pour sa participation à la Société en trouvant sa place bien à lui, reconnue publiquement.

En ce sens, le processus d'intégration a une dimension globale dans le projet du centre social et se différencie de toutes les interventions liées à l'insertion de populations en difficultés, par ailleurs nécessaires. »

Le processus peut aussi se décliner sur le plan personnel :

- En prenant conscience de son histoire, de ses racines, de sa culture propre, de ses potentiels et de ses savoirs, chaque personne progresse dans son bien-être, a envie de mieux être dans les lieux qu'elle s'approprie, et où elle peut développer sa créativité.
- S'étant trouvée elle-même, elle est en capacité de voir d'autres, différents d'elle mais à égalité, de les connaître, de les écouter, de les accueillir avec respect et humilité. Trouvant avec d'autres les mêmes centres d'intérêt, elle peut sortir du silence social, dialoguer, être reconnue comme membre d'une ou plusieurs communautés et essayer ses forces dans des actions à sa mesure. A partir de ses savoirs et de ses savoir-faire, elle accepte ceux des autres comme complémentaires aux siens, s'enrichissant les uns les autres.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

- S'étant ouvert progressivement à d'autres classes d'âges, d'autres cultures, d'autres statuts sociaux, d'autres réseaux ou d'autres territoires, elle peut trouver sa place dans un ou plusieurs espaces publics, y tenir une parole juste. Reconnu publiquement par la Société et ses représentants, sans être pareil à tous les autres, elle peut contribuer à sa transformation et être à part entière constructeur de la cohésion sociale. C'est un combat. C'est le contraire d'assimiler.

Je pense que c'est en partant des objectifs que chaque personne se donne en participant à une activité et des « outils à vivre » que sont les occasions de convivialité, que le Centre Social accompagne ce mouvement et ce combat, en respectant le rythme de chacun, individu ou groupe. En même temps, le mouvement « Centre Social » s'associe au partenariat local pour lever les obstacles éventuels dans le contexte politique, économique, institutionnel et associatif.

Maintenant, il me reste à démontrer comment l'outil d'analyse fourni par l'Union Régionale va pouvoir inverser les tendances, sur quoi il est pertinent, en fonction des difficultés pointées bien en amont, et en quoi il nous redonne des perspectives dans une période où, compte tenu des limites financières, le développement ne peut être que qualitatif.

Dès les premières séances de travail avec l'Union Régionale, les actions d'insertion sont apparues comme étant celles pour lesquelles « nous nous arrêtons en route » avec les personnes. Et les professionnels de ce secteur déploreraient les contraintes procédurières des dispositifs. Trouver une approche nouvelle pour renverser une tendance lourde devenait pour moi un défi.

2.3.2 Passer des difficultés aux potentiels : de l'insertion à l'intégration

Cette modification de l'approche s'inscrit dans un intermédiaire entre un secteur insertion qui a été questionné par le projet 2000-2004 et le futur projet 2004-2008.

➤ La nécessité de la mutation

Je considère le secteur « insertion » comme une partie intégrante, cohérente, voire indispensable à l'intervention globale du centre, du fait des besoins et des demandes exprimées par les populations en but à l'exclusion, à la relégation ou à la désaffiliation. Si le centre social s'est saisi des opportunités de financement, c'est qu'il y avait des besoins non couverts, voire qu'il était directement sollicité par les Pouvoirs Publics. Cependant la situation est différente en 2003 car dans sa lettre du 20.03.2002, l'Adjoint au Maire à l'économie solidaire évoquait qu'il fallait distinguer les trajectoires vers l'emploi de celles de l'insertion sociale. Je pense qu'on ne peut pas rentrer dans ces schémas là et, pour cette raison, j'ai entamé cette réflexion depuis un an maintenant, avec les équipes.

Je ne parle pas du public autonome capable de s'adresser et de trouver la solution auprès du service public de l'emploi. Par contre, les phénomènes d'exclusion et de désaffiliation sont bien présents et se sont même renforcés suite à la « reprise économique » de 2000-2001 et la question de l'intégration des populations en butte à ces phénomènes se pose de manière accrue. Dans ce cas, le projet global du centre social retrouve toute sa pertinence. Ainsi la mutation dont il est question n'est pas celle du centre social mais celle de son secteur « insertion ».

➤ Une dynamique collective de développement

J'attends des professionnels du Centre Social de Cusset qu'ils se reconnaissent à travers le mot « développement ». Ce développement repose sur trois axes essentiels, « le développement personnel qui fonde le rapport aux habitants, le développement social local qui établit le rapport au tissu social et au territoire, et le développement organisationnel qui donne le fondement des procédures d'évolution des organisations.

Le développement personnel désigne un ensemble de pratiques sociales qui ont pour objectif de faciliter la résolution de problèmes psychoaffectifs, l'accroissement du potentiel des individus et leur adaptation à l'environnement »⁵⁴. Dans toutes ces pratiques, les habitants sont acteurs de leur développement et co-acteurs des développements des autres membres du groupe.

« *Le développement social local* est un processus collectif qui permet d'inventer certaines solutions aux problèmes économiques et sociaux et de les mettre en œuvre avec ceux qui en sont les acteurs et les bénéficiaires »⁵⁵. Mais deux dynamiques sont indispensables au développement local : une dynamique locale ascendante, celle des habitants qui se mobilisent sur des projets qui les concernent, et une dynamique politique descendante, celle des décideurs qui appuient et structurent ces initiatives dans le cadre de politiques ou de programmes. Le centre social se situe dans cet « espace intermédiaire »⁵⁶ dans les deux dynamiques qui, dans l'idéal, se croisent et se rencontrent et en produisent une troisième. Dans la recherche action de l'URACS, les professionnels recherchent le juste positionnement à trouver à l'intérieur de l'espace intermédiaire pour ne pas être un simple opérateur de la commande publique et pour permettre aux habitants de mobiliser leurs potentiels. L'enjeu pour les professionnels est le suivant : comment faire en sorte que la commande publique ne transforme pas l'initiative des habitants en simple service rendu qui

⁵⁴ BARREYRE J. Y., BOUQUET B., CHANTREAU A., LASSUS P. *Dictionnaire critique d'action sociale*. Paris : Bayard Editions, 1995. Collection TRAVAIL SOCIAL. 437 p. Page 128.

⁵⁵ Ibid. Page 129.

⁵⁶ Concept emprunté à Marc VANDEWYNCKELE.

deviendra alors simple service consommable pour lequel les habitants perdent leur capacité d'initiative et d'acteurs dans la Cité ?

Le développement organisationnel « vise à mobiliser les ressources humaines par une gestion participative, par un management des hommes et des femmes qui repose sur la reconnaissance des compétences et la capacité des acteurs à négocier des objectifs et à trouver des solutions aux problèmes posés »⁵⁷.

Je pense qu'il n'y a pas de développement dans le champ de l'action sociale s'il manque une ou deux des dimensions analysées. Je reviendrai sur ce point en 3^{ème} partie.

➤ Une culture de l'éthique et du processus du projet

Les professionnels du Centre Social ont acquis une culture du projet. Pour eux, le parcours des personnes ne s'enferme pas dans des procédures de toutes sortes qui définissent d'avance les voies à suivre et viennent ensuite en contrôler l'exécution. Le parcours de Hadija⁵⁸ montre parfaitement bien comment projet personnel (à partir de mon identité, mon histoire, mon environnement), projet professionnel (à partir de mes valeurs, mes aspirations, les moyens que je me donne pour les vivre et les réaliser, le métier comme place dans la société, le métier comme projet de vie) et projet social (au sens de vie sociale, rôle de parent, loisirs, éducation et culture de mes enfants, ...) viennent s'inscrire dans un processus d'intégration qui organise tous les champs. L'accueil de proximité est un atout pour les personnes en difficultés d'insertion professionnelle. C'est une entrée qui permet le démarrage du travail sur l'autonomie et la mobilité des personnes. Ces seuls deux aspects montrent bien que la mission ne peut se résumer au seul volet de l'insertion professionnelle même si l'enjeu que représente le travail est souvent le levier motivant ou le détour éducatif. La libre adhésion engage la personne, qui choisit, décide, et renforce son implication dans l'action. Ce principe fondateur de la relation à l'adhérent améliore l'efficacité de l'intervention sociale. Je constate alors un renforcement de la confiance en soi, de la motivation et l'appropriation du parcours. C'est une démarche positive et dynamique qui repose sur le respect et la valorisation de la personne. Je conçois le centre social comme un espace où se crée du lien social. Le lien social avec les autres est indispensable à la construction de chacun. Je fais le pari que le parcours des personnes vers l'autonomie est un processus constitué de :

- La maîtrise de son environnement proche
- Le développement du sentiment d'appartenance à un groupe, un collectif, une collectivité.

⁵⁷ Ibid. Page 131.

⁵⁸ Celui ci est détaillé en fin de 2^{ème} partie.

- La construction d'une place et d'un rôle de citoyen dans cet environnement

J'attends des professionnels du centre social qu'ils ne se situent pas comme des experts de l'insertion professionnelle –même s'ils en ont les compétences- mais s'inscrivent dans la remise en cause des représentations qu'ils ont des habitants par une véritable pratique de terrain et en défendant les droits fondamentaux des êtres humains inscrits dans la charte nationale des centres sociaux.

Je rappelle que je m'inscris dans une approche qualitative. En 2003, le renforcement de l'approche qualitative et l'initialisation de la mutation se sont concrétisés, à moyens humains constants, par l'élaboration et le démarrage d'une action nouvelle et une diminution du nombre de personnes suivies. Mon projet est de poursuivre dans ce sens en amplifiant notre projet d'intégration, en ajustant peut-être encore le nombre de contrats de suivis et en obtenant une reconnaissance de notre démarche à travers un financement par bénéficiaire plus élevé⁵⁹, compte tenu que notre mission serait l'accompagnement des publics les « moins autonomes ».

Mon axe de développement peut se résumer ainsi : valoriser l'outil « centre social » en mettant au service des personnes une véritable dynamique collective révélant leurs potentiels, à condition que le centre social se dote de l'ingénierie indispensable au suivi et à l'évaluation du processus avec chaque personne.

Ces années dernières, la tendance nous conduisait à l'éclatement du centre social par une spécialisation et une sectorisation à outrance. Elle nous faisait rechercher des cofinancements, impossibles à trouver aujourd'hui, afin de montrer la fameuse additionalité au Fonds Social Européen. En fait, l'outil de base était sous nos yeux : c'est le centre social. Ainsi, en valorisant les financements globaux, l'additionalité européenne peut venir apporter la plus value nécessaire, l'insertion professionnelle, à la réalisation du processus d'intégration de la personne.

Cependant, pour renverser complètement cette tendance, et gagner la confiance des populations, il s'agit de trouver une position juste sur la dimension culturelle.

2.3.3 De la dimension culturelle à l'approche interculturelle

Comme nous l'avons vu en première partie, l'histoire de Villeurbanne et du quartier de Cusset est faite de migrations successives. Aujourd'hui, j'ai la conviction que le positionnement professionnel et le positionnement associatif sont à actualiser sur ces

⁵⁹ Le Conseil Général du Rhône l'a fait en 2003 sans en préciser ses motivations.

questions migratoires pour que les uns et les autres puissent être parfaitement à l'aise dans les débats qui ne manqueront pas de se produire si les habitants s'emparent du Centre Social comme d'un instrument de leur participation citoyenne.

Je pense que les questions de l'identité, de la culture, de l'intégration sont étroitement liées, en France, à la problématique des politiques publiques, politiques de l'immigration, politiques du logement, politiques de la culture, politiques de la ville. Dans les années 20, on faisait venir de Silésie des mineurs polonais avec prêtres, famille et commerçants, et des manœuvres kabyles et célibataires. Chacun vécut différemment cette immigration et je dirai, pour être un peu caricatural, qu'il existe depuis longtemps des églises polonaises dans le Nord, des églises arméniennes dans l'Est lyonnais, des synagogues à Villeurbanne, alors que la première véritable mosquée, à Lyon, n'a pas encore 10 ans.

C'est qu'en toile de fond de cette histoire des migrations, il y a la colonisation. Et on commence seulement à se rendre compte à quel point le contexte colonial a pu jouer dans nos conceptions de l'autre, et dans le traitement très inégalitaire qui a été appliqué aux peuples colonisés sous couvert de paternalisme. Il y a deux ans, lors des interviews des animateurs jeunes des centres sociaux, j'ai été étonné du peu de loquacité de la plupart d'entre eux sur ce sujet, alors que ma question⁶⁰ était pourtant claire et précise. Leur positionnement sur cette question m'avait fait prendre conscience de la nécessité d'une réflexion institutionnelle.

Ainsi, pour parler de la plus nombreuse à Villeurbanne, l'histoire de l'immigration des pays du Maghreb commence par l'immigration des Français en Algérie, par l'histoire coloniale, et il y a une négation de ce passé, comme pour tous les originaires des ex-colonies. A mon avis, le passé de puissance coloniale induit une relation spécifique. La culture française existe chez ces immigrés et produit une position particulière des jeunes « issus de l'immigration », comme si les autres n'étaient pas issus de..., une manière de dire à ces jeunes qu'ils ne sont pas vraiment nos contemporains, qu'ils ne sont pas dans notre temporalité et d'entretenir un vieux mythe de l'autochtonie.

➤ **L'héritage du mot « culture »**

L'usage le plus habituel vient du romantisme allemand. La culture serait l'esprit d'un peuple, les nations ayant une âme collective qui serait le produit de leur histoire, leur géographie, leur climat. La culture serait tout ce qui est unique, propre, exclusif à un groupe humain. Elle est donc incomparable car impossible à traduire et donc forcément

⁶⁰ Ma question était la suivante : « Les jeunes des quartiers constituent la société française alors que nous nous posons encore des questions sur l'origine étrangère de jeunes français. Avons-nous abandonné notre attitude paternaliste ? »

ethnocentrique. On retrouve cette vision dans le culturalisme, comme une totalité, la culture étant en confusion avec le peuple et la société.

Une autre acception est que la culture serait un conglomérat de technologies originelles ou importées que peut intégrer un groupe humain à un moment donné, la somme de tout ce qui a été appris, le résultat de créations et d'emprunts. Mais à l'intérieur du groupe, chacun assimile différemment les éléments de ce conglomérat, et il y a donc une diversité culturelle dans toute société, les différences faisant partie de la culture. La culture serait alors une manière différenciée d'acquérir des codes, la différenciation étant déjà présente à l'intérieur même d'un groupe culturel. La diversité culturelle existe donc sans la présence de l'étranger ou de l'immigré.

➤ **S'intégrer par l'interculturel ?**

Je pense que la diversité culturelle ne va pas de soi dans le cadre de l'Etat-Nation : le cadre socio politique français est généralement obsédé par l'unité de la Nation (« la France est un pays d'immigration »), par un nivellement unificateur, concept différent de celui d'union (« les Etats-Unis sont une union d'immigrants »).

Pour l'anthropologue Michel De Certeau⁶¹, s'il n'y a pas une reconnaissance suffisante des spécificités et différences de culture interne, il ne pourra pas y avoir de tolérance par rapport aux cultures externes. Or, pour lui, il y aurait bien une négligence, une prise en compte insuffisante des cultures internes de la part de l'appareil administratif et politique français. Chez les immigrés, on observe plutôt la survivance de « signes », de « reliques », détachés de leur contexte culturel originel. Cependant ces reliques constituent des repères. On a à faire à une sorte de culture « par fragments » dont le sens n'est pas évident à première vue. De Certeau parle de « restes déterminants, qui survivent de totalités disparues ». Cette hypothèse de l'identité par la relique permet de parler d'intra culturalité plutôt que d'inter culturalité. Il y aurait donc plutôt en France une culture commune à tous avec des expressions différentes –selon les groupes- qui intégreraient les reliques. Il y a des cultures déjà diversifiées au sein desquelles arrivent les nouveaux immigrés. Les « pratiques frontalières » (ou transfrontalières) assurent le passage de l'une à l'autre, un passeur à l'intérieur de chaque groupe apporte le pratique d'un autre groupe, joue le rôle de traducteur et connecte des situations particulières à des instances générales. Ainsi, à travers la recherche action avec l'URACS, nous cherchons à identifier les pratiques transfrontalières et à repérer les passeurs parmi nos adhérents.

⁶¹ Cité par A. BELBAHRI, Sociologue, Chercheur au CRESAL, lors de sa conférence à l'ARAFDES le 17 février 2003.

Pour l'anthropologue barcelonais Manuel Delgado⁶², la différence n'est pas autre chose qu'une mise en scène, elle n'existe que pour marquer une présence, elle n'existe que dans une relation à l'autre, dans la conscience, comme l'identité. L'identité ne serait alors qu'un phénomène de différenciation qui se définit par confrontation. L'identité est purement relationnelle.

En conséquence, je pense que l'intégration culturelle est impossible parce qu'il n'y a pas UNE culture à laquelle s'intégrer. On ne s'intègre pas dans une culture, mais dans une société. Par contre, ce qui existe, c'est une intégration sociale, civile, économique, politique... C'est ma conviction. Mais l'accueil provisoire ne permet pas cette dernière intégration puisque la citoyenneté est accolée à la notion de nationalité. Et quand ce provisoire dure, qu'entre temps les ressortissants de la CEE ont eux obtenu le droit de vote, que les enfants sont maintenant français, comment peut-on encore refuser le droit de vote local aux parents ? Pour moi, il est indispensable d'être aux côtés de ceux qui se mobilisent sur cette question.

➤ **Une troisième voie, vers des mondes communs**

Je n'ai bien entendu pas développé les approches communautaires qui ont cours en Angleterre ou dans d'autres pays Anglo-Saxons. Tout simplement parce qu'elles ne correspondent pas du tout, ni à mes convictions, ni à mes attentes, et je ne crois pas nécessaire d'en dire plus. Cependant, nous avons constaté combien le modèle français actuel posait problème. Mais je pense qu'il y a une 3^{ème} voie et que celle-ci est en passe d'être mise en lumière.

D'abord, le principe de base est un traitement égal de tous les citoyens tout en reconnaissant des identités différentes. Il repose sur des principes de justice, de droits de l'Homme et de laïcité. Compte tenu de ce que nous avons vu, des cultures « pures » ou des identités collectives objectives sont au mieux des chimères, au pire des slogans d'exclusion. « Toute culture, toute identité se construit dans une dynamique de l'altérité, de l'opposition, du mélange, de l'appropriation, de la réinterprétation. Dès lors, les questions de l'interculturalité ou du métissage méritent-elles d'être posées ? ... Ce que montre l'histoire des cultures, c'est qu'on peut aussi voir dans le métissage l'émergence d'une autre voie qui viendrait bouleverser l'ordre bien construit de la polarité homogène/hétérogène. La culture métisse n'est pas une nouvelle culture homogène nourrie de ces deux matrices, ce n'est pas non plus une culture de la fragmentation comme on a pu le dire des cultures créoles, ce n'est pas un nouvel universalisme totalisant comme on en parle souvent aujourd'hui. Le métissage, ce n'est pas la fusion mais la confrontation : l'empire romain, l'art baroque,

⁶² Ibid.

l'Andalousie médiévale, la Vienne de 1900... bref, certains des plus grands moments ou lieux de la pensée, de l'art et de la culture. Plutôt que le créole, parlons deux, trois, quatre langues, confrontons-les, pensons dans l'une ou dans l'autre et nous comprendrons ce qu'est la dynamique métisse de la culture. »⁶³

L'idée de branchement a été développée par l'anthropologue Jean Loup Amselle⁶⁴. Pour lui, notre monde est un vaste réseau de signifiants qui circulent à l'échelle planétaire. Pourtant, cette circulation incessante et ultra rapide de signes ne produit pas l'uniformité à laquelle on aurait pu s'attendre. Chaque culture se branche aujourd'hui sur ce vaste réseau de la globalisation sans pour autant disparaître, et la seule chose qui ait vraiment changé, ce sont la vitesse de circulation et le développement de la déterritorialisation des cultures. « L'Afrique en tant que signifiant flottant est un concept à géométrie variable qui appartient aussi bien aux banlieues françaises qu'aux ghettos Nord américains, aux favelas brésiliennes qu'aux villages africains »⁶⁵.

« Quand nous reprenons les thèses du métissage et du branchement, ce qui nous apparaît, c'est qu'il n'y a pas de culture sans contexte ; une culture n'est pas une création pure, elle est toujours mélange. Mais elle est aussi toujours domination, vis-à-vis de l'extérieur (le colonialisme, l'impérialisme, l'industrie culturelle...) et en son sein (les riches sur les pauvres, les hommes sur les femmes, les religieux sur les laïcs, ...)... Cette approche de la culture par le mouvement, plutôt que par la délimitation des frontières... va orienter les travaux vers l'analyse des réseaux... On pourrait aussi reconnaître que l'une des fonctions de la culture est de construire ce que Hannah Arendt nommait des « mondes communs ». Un monde n'est commun qu'autant qu'il est objet de dialogue, qu'on le parcourt ensemble par la pensée et par la parole, qu'il est institué symboliquement comme commun de parole ».⁶⁶

J'attends vraiment des professionnels qu'ils s'inscrivent dans ces différentes approches. Celles-ci leur ouvriront des perspectives de rencontres et de débats, d'échanges et de confrontations, qu'ils n'imaginent pas forcément possible aujourd'hui et qui créeront le désir parmi les habitants de venir à la rencontre de ce mouvement pour franchir les frontières réelles, et surtout imaginaires, entre les êtres humains.

⁶³ RAUTENBERG M. Cultures, intégration et construction identitaire. *Actes du Colloque « Vers la démocratie culturelle »*. Publication de l'Agence Pour le Développement des Relations Interculturelles. Octobre 2001.

⁶⁴ AMSELLE J.L.. *Branchements. Anthropologie de l'universalité des cultures*. Ed. Flammarion. 2001.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Michel RAUTENBERG. Ibid.

2.4 HADIJA : D'UNE INSERTION RÉUSSIE À UN ESPOIR EN ATTENTE ?

Au fil du temps, elle nous fait remarquer que les petits boulots qu'elle trouve ne la satisfont pas et qu'elle souhaite se positionner sur un nouveau projet. Elle cherche une aide pour élaborer elle-même son projet, donner du sens à sa vie, tout en s'adaptant à la réalité spécifique de son contexte socioéconomique. C'est le projet qui est utilisé comme espace de développement. Il est le support d'une réflexion sur soi et son histoire, sur son environnement. Pour Hadija, travailler ce projet repose sur sa motivation à être en relation avec des enfants, sur une remise à niveau pour préparer des concours, sur un métier comme la finalité de la mise en œuvre de ce choix sur le choix d'un métier compatible avec son projet de vie.

Il s'agissait de comprendre ce qui l'intéressait quand elle disait vouloir travailler auprès d'enfants ; à partir de là, comparer, évaluer, adapter, éliminer, choisir un métier pour déterminer aussi ses valeurs. Elle décidera de se positionner pour le métier d'ATSEM (Agent Territorial Spécialisé des Ecoles Maternelles). Enfin, la dernière étape a consisté à prévoir ce qu'il fallait faire et comment s'organiser, en planifiant, en tenant compte des échéances. Le suivi proposé s'est articulé autour de temps collectifs où elle échange, parle de son projet avec d'autres personnes en recherche d'emploi et des temps individuels de régulation. Ces moments sont importants pour dire à la personne où elle se situe. De plus, pendant cette période, on travaille ensemble avec des partenaires extérieurs : l'ANPE, les organismes de formation, la MDR...

En s'investissant dans un projet, il faut aussi trouver des réponses concrètes autour des questions ayant trait aux enfants. Les 2 plus grands enfants participent aux activités du Centre de Loisirs proposées le mercredi et les vacances scolaires. En étant en relation avec la référente enfance et en dialoguant avec elle, Hadija a trouvé un intérêt à les inscrire à l'accompagnement scolaire et être partie prenante de l'action Théâtre. Pour elle, cette inscription recouvre d'autres sens : mettre ses enfants en relation avec d'autres ; les faire participer à des activités éducatives, de loisirs ; réaliser un projet puisqu'ils ont créé un spectacle présenté avec le groupe au Théâtre de l'Iris.

A la naissance de son 3^{ème} enfant, comme elle devait aussi trouver du temps personnel pour travailler les acquis dispensés en formation, elle se met en rapport avec la responsable de la Halte garderie qui correspondait à son besoin, son bien-être et celui de son enfant. Depuis que l'activité du Jardin Sonore lui a été proposée, son fils y participe, signe de l'ouverture que Hadija veut transmettre à ses enfants. Elle dit que l'Eveil musical a des répercussions sur la famille. A la maison, on chante ensemble les comptines, on bat la mesure. Cette implication à la Halte garderie a un effet pour la famille : l'activité du centre social regroupe et unit tous les membres, en dehors de lui.

En juin 2002, Hadija est reçue au concours d'ATSEM. Elle occupe cette fonction depuis septembre 2002 dans une école de Vaulx en Velin. La dynamique dans laquelle elle s'est engagée n'est pas interrompue. Elle a d'autres projets : déménager pour trouver un logement dans un meilleur état ; se consacrer à sa vie professionnelle, au poste qu'elle occupe pendant quelques années, avant d'envisager un nouveau départ en se qualifiant davantage et travailler alors une nouvelle orientation.

En 2003, Hadija a continué à s'impliquer dans le centre social : participation active à toutes les réunions de parents de la halte garderie et du centre de loisirs, à tous les événements conviviaux, aux sorties familiales. Elle est très liée aux professionnels du Centre Social mais elle ne connaît pas les administrateurs et ils ne la connaissent pas.

Lors de la fête de l'été du 1^{er} août, je l'observais discutant et plaisantant avec de nombreux participants de cet événement convivial, et je me demandais : n'aurait-elle pas envie d'aller plus loin, d'agir avec d'autres et pour d'autres qui n'ont pas de visages ? Après s'être ouverte à d'autres classes d'âges, d'autres cultures, d'autres statuts sociaux, d'autres réseaux et d'autres territoires, pourrait-elle tenir sa place dans plusieurs espaces publics et y tenir une parole juste ? Pourrait-elle être reconnue publiquement par la Société et ses représentants, sans être pareil à tous les autres, pourrait-elle contribuer à sa transformation et être à part entière constructrice de la cohésion sociale ? Serait-elle motivée par ce combat ? Serait-elle motivée pour mettre au service du bien commun le potentiel qu'elle a révélé et mis en valeur pour son insertion ? La perspective de combattre dans un mouvement qui construit des mondes communs serait-elle suffisamment enthousiasmante pour entraîner son adhésion ? Le Centre Social de Cusset peut-il lui proposer un espace intermédiaire dans lequel elle puisse faire épanouir son espoir d'humanité ?

3 TROISIÈME PARTIE ; CRÉER LES CONDITIONS POUR EN SORTIR : CONSTRUIRE UN NOUVEAU POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL DANS LE CADRE ASSOCIATIF

Suite à mon développement de la deuxième partie, on comprendra qu'ici je vais mettre en œuvre le changement depuis ma place de directeur. On ne s'étonnera donc pas si je m'inspire souvent de Jean Marie MIRAMON dans le positionnement stratégique à l'intérieur du triptyque des trois grands domaines PROJET GESTION STRATÉGiE. C'est une approche parmi d'autres. C'est celle que j'ai retenue car je pense que le centre de gravité de la décision est à l'intersection de ces trois domaines. Ce carrefour est le lieu des synergies entre les divers processus de développement et de changement. En effet, le Centre Social de Cusset, entreprise sociale, fonctionne sur une triple dynamique :

- Entreprendre selon un projet
- Se doter de moyens humains, financiers et logistiques, les gérer et les organiser
- Définir une stratégie permettant de se positionner et d'établir les liaisons nécessaires entre le dedans et le dehors

Pour fonctionner efficacement, les trois domaines doivent être articulés entre eux, adaptés à la spécificité du Centre Social de Cusset et positionnés selon son environnement.

C'est de sa capacité à articuler le lien entre PROJET, GESTION et STRATEGIE que l'association tirera son autorité et qu'elle pourra définir au mieux le contenu de chaque délégation, en fonction des compétences. Car le changement doit bien entendu être géré tout en maintenant l'équilibre de la structure. C'est pourquoi nous devons positionner chacun des trois domaines en fonction du stade de vie de l'organisation.

Ainsi, j'avais synthétiquement exposé, en première partie, le projet 2000-2004, qui avait la particularité d'être un projet de refondation, après la crise, pour redonner des repères. Le nouveau projet, doit, à mon sens, repositionner le politique, pour que le professionnel puisse trouver sa véritable place, en s'emparant des outils que j'ai développés en deuxième partie, et se mettre ainsi au service du politique. A Cusset, au regard de ce que j'ai pu observer depuis 4 ans, repositionner le politique conduira bien à un renouvellement de la culture professionnelle et je dirai en quoi. Mais auparavant, pour qu'il en soit ainsi, je vais revisiter la démarche de projet et la place que chacun doit y prendre, en commençant par la mienne, celle du directeur, en articulation avec les instances associatives, Conseil d'Administration et Bureau.

3.1 UN NOUVEAU PROJET POUR IMPULSER UNE MUTATION CULTURELLE DANS LE CENTRE SOCIAL

Le projet 2004-2008, support du futur contrat d'agrément avec la CAF et support de contractualisation avec la Ville, doit être déposé en mars 2004. Les commissions de travail se mettront en place début septembre 2003.

Le projet est un point d'ancrage pour l'avenir mais aussi une référence immédiate pour fédérer et harmoniser les équipes d'administrateurs, de bénévoles et de professionnels. Le projet, fenêtre sur l'avenir, sert le présent. Il est vital pour la mobilité et le mouvement mais aussi pour le doute, et pour une cohérence des points de vue entre les politiques (les administrateurs) et les professionnels (les salariés). Ainsi, si j'affirme que ma mission de directeur consiste bien à alimenter les travaux sur le projet, à les impulser et à les organiser, elle ne consiste en aucun cas à me substituer aux acteurs. Car le projet est la résultante de l'ensemble des regards portés sur l'ensemble du dispositif d'action. Il est valorisant pour chaque personne, destiné à susciter l'adhésion de tous.

L'ensemble de ce travail de conception et d'élaboration du projet 2004-2008 sera organisé par le Bureau, sur la base de mes propositions, et soumis au C.A. début septembre.

Ma position particulière et singulière en tant que directeur de centre social est d'être au « nouage »⁶⁷ du politique et du technique, des orientations et des mises en œuvre, de la conception et de l'élaboration, de l'éthique et de la politique, de la politique et de la stratégie.

3.1.1 Ethique et politique : les conditions de l'exercice du politique

Comme n'importe quel être humain, j'agis en conscience et je suis amené à me poser des choix éthiques qui engagent ma responsabilité. La responsabilité éthique diffère de la responsabilité morale car « la responsabilité éthique se fonde sur la singularité du sujet »⁶⁸. Elle relève de mon caractère singulier et personnel, elle m'engage vis-à-vis de moi-même, elle me renvoie à mes propres valeurs, même si ces dernières sont faites d'histoire collective et personnelle. Mais l'engagement n'existe pas seulement vis-à-vis de moi-même, car le gage –ce que l'on dépose ou laisse entre les mains de quelqu'un à titre de garantie- est une caution ou un dépôt. « La responsabilité éthique est toujours un engagement à l'endroit de l'autre. S'engager, en ce sens c'est se lier par une promesse et vis-à-vis de l'institution, c'est créer les conditions de l'exercice du politique »⁶⁹. Ainsi, mon engagement me lie, par mon

⁶⁷ MIRAMON J. M.. *Le métier de directeur*. Ed. ENSP. 2001. 272 p. Page 129.

⁶⁸ Ibid. Page 126.

⁶⁹ Ibid. Page 127.

pari et par ma prise de risque, par mon espérance et par ma promesse d'avenir, aux habitants, aux adhérents, aux administrateurs, aux membres du Bureau et au Président. Ainsi, l'exercice du politique est possible. En étant capable de promesse, je suis un être à la volonté indépendante, tenant ses promesses et ses engagements, non par contrainte, par obligation ou par devoir -ce qui me situerait dans l'ordre de la morale- mais parce que je suis volonté et conscience libre. Bien sûr, comme le dit Jean Marie MIRAMON, « on est ici à l'opposé de cette figure du directeur qui cherche à se protéger de tous les risques et qui se garantit de toute menace en se cachant derrière des protocoles d'action, des ratios financiers ou des garanties juridiques ! »⁷⁰. Et de ce fait, ma responsabilité éthique ne va pas sans douleur ni souffrance. Ces dernières étant le fait même de tout engagement, elles garantissent le lien social et l'échange. Ainsi, je suis bien en cohérence avec mes développements de la deuxième partie, prenant l'engagement et le pari que la participation réelle des habitants, des humbles et des sans grades, viendra vivifier la vie associative et inversement, dans un mouvement dialectique. Du point de vue éthique, le projet est une espérance, une confiance dans l'avenir «comme lieu des possibles » et dans les êtres humains comme « êtres de promesses ». Cette espérance engage la responsabilité des acteurs dans l'action et elle est aussi un pari.

Ce nouage de l'éthique et de la politique, à travers mon engagement, me donne effectivement une légitimité pour pouvoir développer, plus loin, ma conception d'une nouvelle culture professionnelle mais aussi d'une nouvelle culture associative dont je n'ai esquissé que les perspectives en deuxième partie à travers la question de la représentativité.

Toutefois, comme MIRAMON le dit si bien, « la question éthique ne doit pas occulter la dimension de la politique...L'éthique apparaît chaque fois que la politique s'affaiblit », prenant l'exemple de la Grèce ancienne. Comme observateur attentif de la vie politique, je suis même persuadé que le discours sur l'éthique est souvent « un cache misère » de la politique, « une manifestation de l'éviction de la politique »⁷¹. Ma position de directeur ne sera jamais de faire ce jeu là. Je considère qu'une de mes premières missions consiste justement à faire en sorte de faire vivre le politique et la politique de l'association. Je me porte donc garant du nouage de l'éthique et de la politique comme je les ai définis. Ma fonction est de faire vivre ce principe et nous viendrons progressivement aux outils que j'ai imaginés pour articuler en permanence, nouer en permanence, éthique et politique.

⁷⁰ Ibid. Page 127.

⁷¹ Selon les expressions de Castoriadis citées par Jean Marie MIRAMON.

3.1.2 Politique et stratégie : une articulation complexe

La crise de 1998 pouvait conduire à la disparition pure et simple de l'Association. Pour le directeur que je suis comme pour l'Association de Gestion, il faut anticiper les répercussions des évolutions plus ou moins annoncées. C'est déjà ce que nous avons fait en faisant évoluer les projets des secteurs « familles-jeunes » et « insertion ». En même temps, et je le développerai plus tard, en modifiant l'organisation et en faisant revivre le comité de suivi financier. A travers ces exemples, nous voyons bien que tout est imbriqué, le politique, le financier, le technique et l'organisationnel. Néanmoins, il m'appartient, de mon côté, de me positionner clairement sur « le cheminement du politique et de la stratégie » dans la conception et l'élaboration du projet institutionnel.

Je m'approprie les propos de Jean Marie MIRAMON : « L'axe politique a pour mission d'opérer la synthèse et de définir les grandes orientations indispensables à l'élaboration d'un projet. La stratégie, quant à elle, résulte de l'analyse des structures existantes et des logiques propres aux différents acteurs en vue de mettre en œuvre, avec les meilleures chances de succès, les orientations définies par le politique »⁷².

Dans cette perspective, politique et stratégie sont les capacités des instances politiques (C.A. et Bureau) nouées aux miennes, à anticiper sur :

- la pertinence de la place du centre social à l'échelon du quartier et de la ville et sa capacité à être opérationnel
- l'opportunité à adapter les outils : gestion financière, gestion organisationnelle, gestion des ressources humaines
- les orientations politiques, « toujours conjoncturelles », des principaux décideurs (les financeurs du centre social).

Ainsi, « aux administrateurs de définir les grandes orientations, d'impulser une politique et d'en contrôler la mise en œuvre, pour que les directeurs puissent faire leur métier, autrement dit : traduire les orientations politiques en stratégies opérationnelles. Car, quoiqu'il en soit, un équilibre entre le *politique* et le *stratégique* doit être trouvé dans les associations »⁷³ Pourtant, c'est loin d'être le cas dans de nombreux centres, et j'y reviendrais à propos de la stratégie comme levier de réussite du changement.

3.1.3 Une mutation de la culture professionnelle

L'équipe de professionnels en place aujourd'hui est une équipe en partie renouvelée après la crise : j'ai recruté la quasi-totalité du personnel actuel de la Petite Enfance ainsi que

⁷² Jean Marie MIRAMON. Ibid. Page 181.

⁷³ Ibid. Page 182.

toute l'équipe Familles-Jeunes et la Comptable, à la suite de départs volontaires ou à la faveur de quelques créations de postes. Par contre, l'équipe Insertion, la Référente Enfance, les 2 Secrétaires et les 2 Agents de service ont vécu la crise de 98 et en gardent encore un souvenir vivace.

➤ **La situation de départ : les traces de la crise**

Je m'en suis à nouveau rendu compte dans les négociations récentes sur la mise en place de la nouvelle classification. « Si nous ne nous étions pas mobilisées en 98 et si nous n'avions pas fait tourner le Centre avec le Président quand il n'y avait plus de directeur (pendant 9 mois NDLR), le Centre n'existerait plus » m'a rappelé l'une d'elle il y a quelques semaines. Ce qu'elles disent par là, c'est qu'effectivement il y a eu un mouvement collectif du personnel de cette époque, autour de la constitution d'une section syndicale CGT, et qu'ainsi s'est créé un esprit de corps et de solidarité parmi les jeunes professionnels, autant sur un aspect défensif et salarial que sur des aspects professionnels. Ainsi les mêmes s'étaient opposés à la sectorisation à outrance focalisée par le statut cadre revendiqué par ceux que j'ai quelquefois appelé les « chefs de secteurs » en première partie. De la même manière, ils étaient d'ardents défenseurs de l'expérimentation Familles-Jeunes, d'aller rencontrer les habitants dans leur quartier et enthousiastes pour s'impliquer dans la recherche action sur l'intégration.

Aujourd'hui, ce qu'il en reste, c'est surtout la nostalgie mais aussi et toujours, une certaine méfiance et une certaine défiance vis-à-vis de l'employeur, et en l'occurrence le Conseil d'Administration. Chaque administrateur est d'autant plus apprécié qu'on le considère à titre personnel et pas au titre d'administrateur. Cet écart est révélateur car il n'existe pas chez les salariés qui n'ont pas connu la crise. Cet écart est symptomatique du discrédit jeté sur le CA pour n'avoir pas su anticiper ce qui est arrivé en 98.

➤ **Une double stratégie pour une gestion de sortie de crise**

Face à cette situation, ma stratégie pendant deux ans a été à deux niveaux. Premièrement, j'ai remobilisé le CA et particulièrement les membres du Bureau en leur demandant de poursuivre leur engagement. Face à leur culpabilité, je leur ai dit : « vous ne serez pas que les administrateurs de la crise, vous serez aussi ceux qui ont redressé la situation et transformé celle-ci en opportunité de renaissance ». Cette « carte » a fonctionné et ils ont retrouvé sur la place de Villeurbanne la reconnaissance et la fierté de leur engagement associatif. Cela ne réglait pas le problème de fond, le renouvellement du CA et la relève des membres du Bureau, mais cela me laissait le temps de « voir venir » pour construire une perspective.

Deuxièmement, j'ai occupé mon poste dans toutes ses dimensions et particulièrement sur la fonction employeur qui m'est déléguée, sur le pilotage et l'accompagnement des personnels. La fonction de Direction avait subi un tel discrédit qu'il fallait qu'elle soit totalement habitée. En terme de culture professionnelle, j'ai décelé la dynamique positive de la mobilisation collective des salariés et j'ai fait le pari de la transformer en dynamique collective sur le terrain professionnel. Ce pari a fonctionné mais il avait ses limites. D'abord, les nouveaux salariés ne pouvaient pas forcément s'y insérer, d'autant que je les avais surtout recrutés pour leurs compétences professionnelles sur le terrain éducatif, leurs capacités à construire une relation avec les familles et à mettre en oeuvre un cadre éducatif dans le centre. Ensuite, certains « anciens » salariés sont passés rapidement et facilement du collectif « salarial » (le cocon intérieur) au collectif « professionnel » (l'extérieur, les habitants). D'autres avaient beaucoup plus de difficultés et n'y arrivaient pas.

➤ **Deux opportunités pour impulser le changement**

En premier lieu, l'extension de la capacité d'accueil de la Halte Garderie me permettait de créer un poste d'Educateur de Jeunes Enfants qui partage son temps entre celle-ci et le Centre de Loisirs Maternel (3-6 ans) en tant que référent. Cette configuration permettait ainsi d'amener des compétences éducatives sur le Centre de loisirs, de faire évoluer la référence Petite Enfance vers un poste de Coordinatrice et de sortir la référente Enfance de son isolement. Cette dernière est ainsi placée sous la responsabilité d'une EJE (la Coordinatrice) et elle encadre en duo le Centre de Loisirs avec le nouvel EJE (elle a en charge les 6-12 ans). Je me donnais ainsi les moyens de créer la continuité éducative Petite Enfance que je recherchais. J'avais négocié avec les partenaires du Contrat Enfance (Ville et CAF) pour qu'ils m'en donnent les moyens financiers. Ils étaient complètement d'accord avec mes objectifs.

En deuxième lieu, la vacance du poste de référent Familles Jeunes m'ouvrait la perspective de réorganiser l'ensemble Familles-Jeunes et Insertion. Ainsi, je faisais évoluer un poste de Chargée d'Insertion vers un autre poste de Coordination sur cet ensemble avant de recruter un nouveau référent. Je reviendrais plus loin sur cette nouvelle organisation. Ma préoccupation ici est de montrer comment s'opère le renouvellement de la culture professionnelle. Aujourd'hui, cette question est au cœur des débats entre les salariés. La mise en place des coordinations a bousculé les représentations et des résistances se sont manifestées pendant plusieurs mois.

➤ Des résistances qui révèlent le nœud de la mutation

L'approche collective et participative a ses avantages mais aussi ses limites. Elle dilue la responsabilité et a tendance à noyer les procédures et le cadre. Ainsi j'avais par exemple bien du mal à obtenir des évaluations rigoureuses. Mais les résistances ne sont pas venues de là où je les attendais le plus, par exemple, de la part de la référente Enfance qui elle, se retrouvait avec une responsable directe qui l'orientait fortement sur son approche éducative. Au contraire, celle-ci y a visiblement trouvé des avantages et s'est impliquée dans la démarche. La résistance est surtout venue de ceux qui ont du mal à faire vivre le processus relationnel que j'impulse depuis deux ans à travers la rencontre avec les habitants. Car la véritable rencontre avec l'altérité⁷⁴ suppose un travail sur soi. Déjà, en 2000, la formation « Que sont les familles aujourd'hui ? » de toute l'équipe, y compris des secrétaires, avait bousculé les représentations et peut-être quelques fragiles constructions intérieures, et à sa suite, des départs avaient eu lieu, surtout là où l'exigence de la rencontre familiale et parentale est la plus forte. Ensuite, les recherches actions « jeunes » et « intégration » ont amené d'autres questionnements sur la rencontre, pas pour soi mais pour l'autre, pas pour s'occuper de son malheur mais dans la perspective de son bonheur, la véritable rencontre des habitants et de l'interculturel, pour leur participation. Le travail sur soi ne s'invente pas. Parmi l'équipe, certains sont plus préparés que d'autres. Les Educateurs de Jeunes Enfants et les Assistantes Sociales ont bénéficié des bases formatives dans leur cursus, et quand leurs valeurs et leur engagement viennent les motiver, le processus de la rencontre de l'altérité les fait s'épanouir. Ils commencent déjà à en tirer les bénéfices puisque les adhérents et les habitants leur rendent bien en venant s'investir beaucoup plus nombreux dans les rencontres avec les professionnels, que ce soit dans les réunions ou dans les événements conviviaux. J'en ai eu plusieurs exemples cette dernière année. Par contre, les animateurs socioculturels ne sont pas du tout formés au travail sur soi, ni avec un BEATEP ni même quand ils ont bouclé un cursus DEFA. Les formateurs ont la même difficulté. Ils ont appris les techniques et les procédures, y compris celles de la rencontre, et même s'ils adhèrent intellectuellement au processus de l'intégration (au sens de la recherche action URACS), ils craignent les conséquences de la rencontre et de la confrontation. Bien sûr, une secrétaire d'accueil a encore moins de chance d'avoir été formée dans ce sens alors qu'elle est souvent la première à rencontrer les habitants. Ce point est une grosse lacune répandue dans les centres.

Pour continuer sur la voie du changement, il me faut dire avec quels outils j'ai initié le processus de mutation culturelle dans le centre social et comment je vais le poursuivre.

⁷⁴ La rencontre de l'autre, dans sa différence, sa singularité, sa complexité.

➤ **Les outils de la mutation culturelle**

▪ **La Commission Permanente d'Evaluation du projet**

En deux années de fonctionnement, je pense qu'elle a rempli ses objectifs, telle qu'ils avaient été définis. Elle a bien été l'instance d'évaluation permanente du projet et des ajustements nécessaires (l'accompagnement scolaire par exemple) ; les professionnels ont appris à travailler avec les administrateurs et vice versa, chacun de leurs places, et à s'apprécier. Avec l'appui de la déléguée de la Fédération, elle s'est donnée des méthodes et des outils qu'elle a testés. Une Coordinatrice dit qu'elle lui a permis de réussir à impliquer les parents dans les projets. Dans le futur projet, son rôle et sa composition pourraient peut-être être modifiés et généralisés à l'ensemble du centre. Cette question sera traitée dans le cadre du projet.

▪ **La commission communication : une liaison avec les adhérents**

J'ai constitué cette commission à la faveur de demandes qui émanaient à la fois d'administrateurs et de salariés. Composée de 4 membres du C.A. et de 4 professionnels, elle était chargée au départ de l'élaboration de la plaquette présentant les activités. Je lui ai demandé de la faire évoluer en livret d'accueil pour les adhérents. Ce sera pour 2004. Elle a organisé un repas rencontre entre les administrateurs et les salariés qui, de l'avis de la trentaine de participants, était une véritable réussite. Elle a sorti deux numéros d'un « 4 pages » d'informations, le « Keskipace », envoyé systématiquement aux 450 adhérents du centre, qui plaît par la qualité et la diversité des informations. Pour moi, c'est un véritable instrument de communication avec les adhérents. Quelques-uns de ses membres s'y sont particulièrement investis, dont la secrétaire d'accueil.

▪ **Le Conseil de la Vie Sociale : du droit des usagers à la revitalisation de l'association**

Sur proposition de mon rapport d'activité, son principe a été validé par l'Assemblée Générale il y a un an et nous devons le mettre en place. Les surcharges liées à la réorganisation, puis aux soucis financiers, puis à la classification m'ont obligé à différer sa mise en place. Je ne le regrette pas car nous n'étions pas tout à fait prêts il y a un an. La preuve, c'est qu'aucun salarié ne souhaitait s'y investir il y a un an et qu'aujourd'hui, avec la Coordinatrice qui va l'animer avec moi, nous sommes ennuyés de devoir choisir parmi les postulants. Sa mise en place est prévue pour la fin de l'année 2003, quand le CA aura terminé la définition du rôle des administrateurs en son sein.

Dans la nouvelle dynamique d'expression des usagers, la Coordination Enfance-Petite Enfance a déjà lancé le processus à travers la diffusion d'un questionnaire de satisfaction qui a eu du succès (67 % des familles des « Ecureuils » y ont répondu) et

provoqué des échanges riches au cours de la réunion de parents. Plusieurs parents se sont dits intéressés par le CVS.

Mon idée, tirée de la loi 2002-2, est que le CVS soit à la fois l'instance officielle d'expression des usagers⁷⁵ dans laquelle ils pourront faire valoir leurs droits, et à ce titre, ils auront des représentants au Conseil d'Administration, et en même temps, par la dynamique qu'il va créer, un instrument pour revitaliser l'association à travers l'arrivée de nouveaux membres actifs au C.A., issus des usagers. De plus, leur statut de représentant du CVS au CA leur donnera une légitimité qu'ils ont quelques fois du mal à trouver. Les administrateurs ont été séduits par l'idée et y placent leur espérance.

A travers le CVS, nous sommes bien sur l'axe politique, celui du projet, dont je n'ai pas du tout développé la méthodologie. Non pas que je n'en aie pas, mais parce qu'elle n'est pas au cœur du questionnement de ce mémoire. Après cet axe politique, retournons au triptyque PROJET GESTION STRATÉGIE, pour aborder le deuxième point, la gestion, laquelle comprend les finances, l'organisation et les ressources humaines.

3.2 LA GESTION : UN OUTIL AU SERVICE DU PROJET

J'ai expliqué, en première partie combien elle a été malmenée et combien elle n'était justement pas au service du projet. L'enjeu était de taille : à mon entretien d'embauche, j'avais l'impression que les membres du bureau ne faisaient que m'observer en se demandant : « est-ce qu'on peut lui faire confiance ? »

En deuxième partie, j'ai démontré combien il était difficile, même quand j'en avais une vision et une conviction claires, de la mettre au service du projet, tellement les dispositifs incitatifs venaient morceler les financements, induire un éclatement de l'organisation et précariser les ressources humaines pour les fragiliser et finalement les neutraliser.

Commençons par les finances, soi disant « le nerf de la guerre ».

3.2.1 La gestion financière

Ce qui est à propos dans cette partie, c'est la stratégie que j'ai entreprise depuis 3 ans et les anticipations qu'il me semble important de poursuivre et de développer.

Après avoir vérifié que le plan de redressement était opérationnel et viable et qu'il permettait de dégager 38 K€ par an d'excédent pour rembourser les avances et les prêts,

⁷⁵ J'utilise toujours le terme «adhérents » car les usagers sont automatiquement adhérents, l'adhésion annuelle et familiale (8 €) étant obligatoire pour participer à n'importe quelle activité, ne serait-ce qu'une fois dans l'année.

j'étais conscient qu'il fallait en même temps produire du développement pour recréer une dynamique. Pour cela, j'ai misé sur 2 dispositifs que je connaissais bien, le Contrat Enfance et le Contrat de Ville et un autre qui arrivait, le Contrat Temps Libre⁷⁶.

En 1999, 2000 et 2001, nous avons dégagé successivement 35, 66 et 63 K€ d'excédents soit un total de 164 K€ en 3 ans pour un objectif de 152 K€ en 4 ans. En plus, nous avons investi 55 K€ pour équiper les nouveaux locaux (subventions d'investissement de la CAF). Il fallait avoir pris cette avance sur les échéances et les objectifs pour constituer des réserves de trésorerie, car en 2002, avec l'augmentation des coûts de logistique des nouveaux locaux (+ 17 K€) non pris en charge par le Contrat Enfance, celle de la dotation aux amortissements (+ 6 K€), le désengagement imprévu, et connu seulement en novembre, du Conseil Général (- 10 K€) et une baisse annoncée en avril des financements du FSE (- 11 K€), nous clôturons l'exercice avec un déficit de 19 K€ soit 2.3 % du total des dépenses. En juillet 2002, j'avais écrit à l'Adjoint au Maire le représentant au Comité de Suivi pour lui annoncer que le surcoût estimé des locaux était de l'ordre de 18 K€ et lui demander l'augmentation nécessaire de la subvention de fonctionnement. Il m'avait répondu que « les impôts locaux n'augmentaient pas dans de telles proportions ». Enfin, le budget prévisionnel 2003 n'était guère plus engageant puisqu'il prévoyait un déficit de 15,5 K€. Au moment d'écrire ces lignes, j'avais réussi à le réduire à -3 K€ et j'apprends que le Conseil Général se désengage à nouveau, malgré un projet nouveau « validé avec avis favorable sur le plan technique ». Nous sommes donc revenus à - 13.

Dès février 2003, j'ai produit une analyse de la situation, remobilisé les salariés et le Comité de Suivi, supprimé un poste d'aide comptable (suite à son départ) et resserré tous les budgets d'activités. En dehors de la problématique Conseil Général sur laquelle nous allons travailler en profondeur car elle n'est pas un épiphénomène, notre difficulté vient du fait qu'aucun financeur ne veut supporter le coût de fonctionnement des nouveaux locaux. La Ville dit « nous avons investi 600 K€, nous avons fait notre part », la CAF, « nous avons déjà versé une subvention d'investissement » et les autres, « nous ne prenons pas en charge les coûts de structures » ou « au-delà de tant de % ». Conclusion : Débrouillez-vous !

Pour 2004, sauf si un autre financeur se désengage sur une action, n'ayant plus à rembourser les 11 K€ annuels d'avance de la Ville, nous pourrions retrouver l'équilibre mais dans ce domaine, tout n'est qu'incertitude et mobilisation permanente du Trésorier, du Bureau, du CA et du Directeur. Sur ce point, l'Association informe régulièrement ses adhérents, ses partenaires et ses financeurs. Les décisions sont prises et chacun se charge de le faire savoir. L'Association est connue pour ses prises de position. Nos instances

⁷⁶ Le lecteur peut se reporter à leurs détails en annexes 2 et 3.

politiques montrent ainsi qu'elles sont aptes à se positionner et à faire avancer les dossiers dans tous les domaines.

3.2.2 Les acquis en organisation : le processus évaluatif sur l'éducatif et les coordinations sur la participation

J'ai expliqué que la réorganisation liée au plan de redressement mis en œuvre par le CA en 99 avait engagé la déssectorisation à travers le concept Familles Jeunes impulsé avec la Déléguée Générale de la Fédération. Dans le projet 2000-2004, l'ensemble des acteurs était unanime pour irriguer celui-ci de transversalité. Au bout de deux années, je percevais déjà bien l'ouverture qu'avait permise cette initiative nouvelle, mais j'en voyais aussi les limites.

➤ Avantages et limites du concept « Familles Jeunes »

Ce nouveau concept de secteur a eu le mérite d'ancrer le principe d'une rencontre systématique avec les parents des adolescents avant d'engager une quelconque activité avec eux. Par contre, la Référente de ce secteur était isolée et en septembre 2002, je décidais qu'elle constitue un duo avec une Chargée d'Insertion motivée pour l'accompagner dans le travail d'accompagnement des projets d'habitants, jeunes ou moins jeunes, surtout en direction du quartier Jacques Monod. C'est cette jonction de compétences sur l'accompagnement de projets collectifs et l'accompagnement individuel qui nous a permis de redéfinir la place de chaque intervenant dans le quartier. Six mois plus tard, le départ de la référente m'offrait la possibilité de redéfinir l'organigramme sur l'ensemble « Familles Jeunes Insertion », en même temps que sur l'ensemble « Petite Enfance Enfance ». Pourquoi avais-je ce besoin ?

➤ La transversalité, un concept flou sans appui organisationnel

C'est qu'affirmer la transversalité ne suffit pas. Mon analyse, fin 2001, faisait apparaître que les professionnels avaient cette conviction et cette volonté mais que l'organisation ne le permettait pas. En effet, à plusieurs reprises, certains référents m'avaient fait comprendre que ce statut flou de « référent » ne leur donnait ni la légitimité ni l'autorité d'impulser des projets transversaux vis-à-vis des autres référents. Et faire évoluer les 4 référents vers des statuts de coordination n'était pas envisageable, ni du point de vue du projet et de l'organisation, -cela revenait à sectoriser- ni du point de vue financier, -nous n'en avions pas les moyens- ni du point de vue des ressources humaines car certains n'en avaient pas les compétences. Il fallait que j'attende que l'opportunité se présente. Cela ne

m'empêchait pas de réfléchir au contenu des futurs postes de Coordinatrices des futurs Pôles.

➤ **Quels objectifs et quels contenus pour les 2 coordinations ?**

Le projet 2000-2004 ne peinait pas uniquement sur la transversalité. Nous avons vu que les parents ne venaient pas aux réunions et peu aux évènements conviviaux même si leur enfant était valorisé par un spectacle, que les adhérents ne venaient pas à l'Assemblée Générale. Par ailleurs, sans le crier sur la place publique, je déplorai le peu de connections avec les équipements scolaires, la faiblesse des projets éducatifs sur les Centres de Loisirs sans arriver à saisir les nœuds des problèmes, même quand certains parents (dont une ou deux administratrices) venaient me faire part de certaines de leurs incompréhensions. Il y avait donc deux enjeux principaux, l'un sur l'éducatif, l'autre sur la participation, imbriqués l'un dans l'autre et en interaction.

➤ **La mise en place des Coordinations, un processus évaluatif**

J'engageais les discussions sur les mêmes bases avec les deux professionnelles pressenties, en mai 2002. Quelques mois auparavant, au moment de la demande d'ouverture de la nouvelle structure d'accueil (Ex- Halte Garderie), les échanges concernant l'évolution de son poste avaient démarré avec l'EJE Référente du secteur Petite Enfance et les contours du poste se précisaient. En quelques semaines, celui de l'évolution de l'Assistante Sociale Chargée d'Insertion vers la Coordination prenait la même tournure, avec un décalage d'un mois dans les échéances. Nous définissions 3 périodes successives de montée en charge progressive, de 2 mois chacune, avec une évaluation à la fin de chaque période, sanctionnée positivement par l'attribution de 10 points supplémentaires à chaque fois. La reconnaissance du statut serait accordée à l'issue des 6 mois du processus d'évaluation. En conséquence, l'organisation des réunions était modifiée dès septembre. Sur un roulement de 4 semaines, les jeudi matin (le centre social est fermé au public), alternent Réunion Générale (tous les salariés, conduite par le Directeur avec un relevé des échanges et des décisions par les Coordinatrices), Réunions Pédagogiques par Pôles conduites par les Coordinatrices (relevés à tour de rôle), Réunions d'Equipes de Secteur conduites par les Coordinatrices ou les Référents (relevés à tour de rôle), Réunions de D.P. et de C.E. et Commission de suivi ARTT ou Commission Formation. Dans cette organisation transitoire, les Secrétaires, la Comptable et les Agents de service restaient en lien direct avec moi. Enfin, je mettais en place une Réunion de Coordination, toutes les 2 semaines, avec les deux coordinatrices. Le Bureau et le CA validèrent le processus.

➤ **Les enjeux du changement d'organisation**

J'ai donné les deux principaux, l'éducatif et la participation. D'autres étaient inscrits dès le départ des discussions avec les deux coordinatrices : la transversalité, la déssectorisation, la valorisation de la fonction parentale, le développement social local et d'une manière générale et prioritaire, une impulsion plus forte de la mise en œuvre du projet. Dès les premières semaines de leurs prises de fonctions, elles ont repéré des dysfonctionnements qui ont orienté nos priorités pour la première année : les projets pédagogiques, les gestions d'équipes d'animateurs vacataires et l'accueil des parents pour l'une ; l'appui à la prise de fonction de la nouvelle référente familles-jeunes, les mutations à opérer sur le secteur « insertion » dans le cadre de la recherche action « intégration » et la reconnaissance de la coordination pour l'autre. En effet, cette reconnaissance était loin d'être acquise et je l'ai expliqué dans le paragraphe concernant la mutation de la culture professionnelle. Les résistances sont restées jusqu'à ce que les négociations sur la nouvelle classification viennent, sur une base légale et contractuelle, donner du sens à la nouvelle place de chacun dans l'organisation.

➤ **L'organigramme qui change**

Il a progressivement évolué entre septembre 2002 et septembre 2003. En annexe, je présente celui qui s'applique au 1^{er} septembre 2003. J'ai négocié les dernières modifications en juillet 2003. Elles concernent le rattachement de l'Agent de Service chargé du ménage des « Ecureuils »⁷⁷ à la Coordination « Enfance-Petite Enfance » et le rattachement de la Secrétaire d'Accueil à la Coordination « Familles Jeunes-Insertion ». La Secrétaire Administrative, la Comptable et l'Agent de Service chargé du ménage de l'ensemble du Centre Social continuent à dépendre directement de moi tout en ayant des liaisons fonctionnelles fortes avec les coordinations.

3.2.3 Une nouvelle opportunité pour renforcer les acquis

«.. La représentation des salariés n'est pas toujours effective... L'employeur a une part de responsabilité dans cette situation. Il s'agit de reconnaître...qu'à l'intérieur du projet partagé par l'ensemble des acteurs, il est nécessaire de structurer la relation avec les salariés pour la penser, l'organiser, la valoriser... Comment affirmer que ce sont les hommes qui font la différence, dans nos quartiers, et ne pas les reconnaître quand ils sont nos

⁷⁷ Nom de baptême, choisi par le Maire à la suite d'un concours des adhérents, de l'ex-Halte Garderie dénommée par le Décret 2000 « structure d'accueil d'enfants de moins de 6 ans ».

salariés ? »⁷⁸ Ces affirmations du Président de notre Syndicat Employeur arrivent bien tardivement dans le paysage des centres sociaux. Cela fait plus de 10 ans que j'emets en œuvre cette conviction personnelle sans avoir eu beaucoup d'appui. En tout cas, à Cusset, les instances représentatives du personnel fonctionnent, elles structurent effectivement les relations avec les salariés : le Président et le Directeur organisent mensuellement les réunions de D.P. et du C.E., et ses commissions bénéficient de la présence du Directeur et d'un administrateur. Ainsi, la reconnaissance des salariés est réelle, même si elle se fait parfois dans la confrontation. La reconnaissance est le contraire de la démagogie.

➤ **La nouvelle classification : une petite révolution**

Les négociations entre le SNAECSO et les Syndicats du personnel ont duré plusieurs années et l'accord a finalement été signé en 2002 pour une application au 01.01.2004. Pour être dans les délais de recours et autres, il fallait avancer dans les négociations avant les vacances 2003. Cette classification a bousculé les salariés car la précédente avait tendance à écraser la responsabilité, les agents de service étant bien rémunérés et les cadres très mal. La nouvelle grille reconnaît la responsabilité, les capacités d'adaptation, les motivations et l'engagement dans le projet. La démarche est centrée sur les critères et non plus sur les emplois. Les critères dépassent les approches classiques de qualifications et d'ancienneté pour se fonder sur la situation de travail et la compétence. Les objectifs de la nouvelle classification sont de permettre la professionnalisation, l'engagement et l'évolution des acteurs à travers une grille qui soit un outil de la GRH, pour repérer, définir et développer les compétences de chacun.

Après avoir réalisé une fiche de définition d'emploi pour et avec chaque salarié, j'ai effectué « la pesée » de chaque emploi, sous le contrôle du Bureau. Celle-ci consiste à positionner l'emploi dans la grille de cotation, en choisissant le niveau approprié et la valeur en point affecté pour chacun des 8 critères de compétence.

Ensuite, chaque emploi « pesé » est rattaché à un emploi repère suivant son type d'activité ou son niveau de complexité. Cet emploi repère donne, pour chaque critère, une pesée maxi et une pesée mini. Le total des points multiplié à la nouvelle valeur du point donne le nouveau salaire de base annuel. A celui-ci s'ajoutera la R.I.S., la Rémunération Individuelle Supplémentaire, comprise entre 0,5 et 1,5 % du salaire annuel de base, qui rémunère « la qualité de la mise en œuvre des compétences liées à l'emploi, leur actualisation et leur développement ainsi que l'atteinte ou non des objectifs professionnels fixés lors de l'entretien annuel d'évaluation »⁷⁹. Et c'est ici que réside un des points très

⁷⁸ DUJARDIN H.. *SNAECSO INFO*. Mars 2003.

⁷⁹ SNAECSO. *Guide d'application de la classification 2002*. Page 89.

discutés dans les centres en ce moment : le passage de l'augmentation automatique due à la prise d'ancienneté à une augmentation liée à l'évaluation individuelle et annuelle des objectifs. C'est ce que je qualifie de petite révolution (à classer dans le chapitre des mutations de la culture professionnelle), car même si j'avais initié le processus à Cusset avec plusieurs salariés, et pas seulement avec les coordinatrices, y compris en bloquant l'évolution des points dits de « technicité » quand les objectifs n'étaient pas atteints, il n'avait rien de systématique et l'évolution par l'ancienneté ne pouvait pas être remise en cause.

Aujourd'hui, c'est tout un système de gestion des ressources humaines qui est posé et dont il s'agit de bien comprendre le sens. Cette question a aussi fait débat parmi les administrateurs, certains craignant « des augmentations à la tête du client ». J'étais heureux que la question soit posée car le risque existe et je ne l'ai caché à personne.

➤ **L'entretien annuel d'évaluation**

Pour être bien compris, j'ai répondu aux administrateurs, et je l'ai répété en commission technique paritaire, que ce risque était fonction de la capacité de l'Association à pratiquer elle-même l'évaluation de son directeur, c'est-à-dire évaluer elle-même les évaluations pratiquées par celui à qui elle donnait délégation. Et je crois qu'ainsi chacun a compris où se situaient les enjeux. Pas sur un texte soi-disant libéral comme le clament certains syndicats, mais sur les capacités associatives à exercer la fonction employeur par l'évaluation des salariés. Ainsi, dans ce processus, les salariés ont aussi leur place à prendre à travers les Instances Représentatives du Personnel. Le « dialogue social » n'est pas que des mots, il s'appuie sur des instances à faire vivre.

Evaluer, c'est mesurer les écarts entre le résultat attendu et le résultat réalisé. L'entretien annuel d'évaluation permet de fixer les objectifs pour l'année à venir, de faire le bilan sur ceux de l'année précédente, de prendre en compte les souhaits du salarié, de tracer les pistes d'amélioration et d'évolution et d'en décrire les moyens, de fixer le montant de la RIS. La description des attendus se fait sur 4 domaines : la mission, le rôle, les fonctions et la contribution collective. Cinq fiches sont proposées dans le guide d'application de la classification du SNAECSO. Comme j'avais diffusé les fiches de ce guide et que j'ai organisé de nombreux échanges sur son contenu, les salariés ont pu se rendre compte que les critères n'avaient rien à voir avec « la tête du client ».

➤ **Les recrutements, les définitions d'emploi et la formation**

Je ne dirai que quelques mots sur les orientations que j'ai données aux recrutements car celles ci sont en filigrane tout au long de mon exposé : qualifications et compétences

éducatives sur la Petite Enfance et formations qualifiantes sur Familles Jeunes dans des objectifs de professionnalisation générale de toute l'équipe.

Par ailleurs, les définitions d'emploi pour la classification ont permis de finaliser des évolutions de poste, pour la Secrétaire Administrative vers la gestion de tous les dossiers d'actions des dispositifs, en liaison avec la comptable, de la Secrétaire d'accueil vers une fonction d'accueil et de développement du lien avec les adhérents, de la comptable vers le suivi de gestion financière.

Quant à la formation, en dehors des formations collectives déjà évoquées, mes efforts portent actuellement vers les 2 jeunes animateurs socioculturels qui sont en pré-qualification et doivent rentrer en formation BEATEP au printemps prochain. A leurs fortes motivations et capacités relationnelles, il s'agit d'adjoindre des apprentissages fondamentaux minimum de travail social pour permettre leur professionnalisation et l'acquisition d'une qualification minimum reconnue.

Enfin, le programme 2004 inclura aussi les formations informatiques aux nouveaux logiciels, « Gestion des Adhérents » pour l'équipe d'accueil et la comptable, ainsi que « Prestation de Service Unique »⁸⁰ pour la Coordinatrice et l'Éducateur Petite Enfance.

➤ **L'analyse de la pratique et la supervision**

Depuis 3 ans, je n'ai pas réussi à en trouver le financement alors que c'est pour moi une priorité annoncée dans le projet. J'espère y arriver grâce à un nouveau projet avec la CAFAL. Ces outils sont indispensables après avoir repéré que le nœud de la mutation est la rencontre avec l'altérité et que son dépassement suppose un travail sur soi.

➤ **Le Directeur d'Association**

Ces pages ont mis en évidence l'impossible réduction de ma fonction à celle de gestionnaire d'un équipement (celle où les administrateurs m'attendaient au départ), de manager d'une équipe (celle de laquelle les professionnels se méfiaient), de technicien (celle dans laquelle voudraient encore me cantonner certains administrateurs) ou celle d'expert, à une époque où beaucoup de décideurs sont fascinés par « l'expertise », « laquelle a volontiers tendance à occulter tout le reste : l'éthique, la politique et l'humain avec leurs paradoxes et leurs incertitudes »⁸¹.

⁸⁰ Nouvelle Prestation de Service mise en place par la CNAF et applicable aux « Ecureuils » au 01.01.2004.

⁸¹ MIRAMON J. M.. *Le métier de Directeur*. Page 107.

Le travail de réflexion sur le mémoire m'a permis de comprendre que c'est parce le Président m'a attribué cette délégation de la fonction de direction que mon métier de directeur s'écrit fondamentalement dans la dimension politique, en me positionnant à l'organisation de la double dimension du politique et de la politique.

Le politique est l'espace de la démocratie procédurale. J'incarne cette fonction nécessaire du politique sans laquelle le pouvoir serait vacant et serait l'enjeu anarchique de forces multiples. J'ai cru comprendre que c'est ce qui est arrivé à mes prédécesseurs, conduisant inévitablement le centre social à la crise.

Mais il faut savoir que le politique sécrète des instances et des procédures et que le risque peut exister que le politique devienne quelque peu totalisant. Il est donc nécessaire de faire vivre, en même temps, une régulation. C'est la politique qui vient assurer cette régulation car elle est la fonction instituante de la démocratie. La politique est par conséquent un processus qui s'oppose aux procédures et aux instances qui peuvent devenir trop rigides. Elle assure le lien dans un projet commun. La politique est une fonction symbolique et donc un espace d'apaisement où l'obligation est à l'échange et au partage.

La double dimension politique du métier de directeur permet que le politique assure qu'il n'y a pas de confusion dans les places que chacun doit tenir, pour que chacun puisse bénéficier de l'espace de la politique. Ainsi le politique est le garant du symbolique. Il garantit que le processus du projet puisse faire lien entre tous les acteurs.

J'y reviendrai pour conclure ce mémoire, mais auparavant, il me reste à traiter la dernière composante du triptyque, la stratégie, conçue non pas comme étant une fin en soi mais appréhendée comme un outil concret articulé autour d'un raisonnement et d'un processus à faire vivre.

3.3 LA STRATÉGIE COMME LEVIER DE RÉUSSITE DU CHANGEMENT

Le stratège se prépare en permanence à l'action.

L'objectif d'une stratégie étant de réaliser une opération qui modifiera une situation donnée, chaque nouveau choix stratégique entraîne une négociation globale et un nouveau positionnement. Pour MIRAMON, la stratégie se décompose en trois champs interdépendants et en interaction : la Communication, les Réseaux et la Perception de l'environnement. Pour permettre l'interaction entre les trois champs, il faut s'appuyer sur trois types de compétences : « Communiquer, tisser des liens, avoir une vision ». Il s'agit donc pour moi d'instaurer « une conscience stratégique » auprès de tous les acteurs du centre social, de leur faire partager une représentation de l'avenir et de les tourner vers l'extérieur. Le système souple des réseaux, par nature fluctuant, évolutif et multiforme, est une

connexion irrégulière, fondé sur des mécanismes de confiance, de complicité, voire d'adhésion. On est loin de l'injonction au partenariat prôné par les dispositifs incitatifs sur le mode de la procédure, qui finit par produire l'effet inverse de celui recherché. Comme pour l'intégration, j'utiliserai ce mot le moins possible, préférant celui de connexion ou d'interconnexion. Dans cette approche, la contextualisation de l'action est une donnée essentielle, pour élaborer des connexions qui vont structurer un collectif de professionnels, en interne et en externe, autour d'une culture, des valeurs et du projet, au service des habitants. Pour cela, il me faut revenir un peu en arrière, pour resituer justement le contexte de l'évolution.

3.3.1 A travers le réseau villeurbannais et fédéral des centres sociaux

A Villeurbanne, en 1991, parler de réseau à propos des directeurs des centres sociaux aurait pu prêter à rire. A l'époque, chaque directeur cherchait à montrer qu'il était le meilleur pour obtenir le plus d'argent possible pour son centre. J'ai rapidement compris quelles étaient les limites de cette approche. Mes premières réunions de directeurs ne me disaient rien d'engageant : les sous-entendus, les mises en cause implicites et la concurrence régnaient ! Pourtant, les ordres du jour portaient sur des points communs et la décision importante qui en sortit fût d'organiser aussi des réunions communes avec les Présidents. Ainsi les approches ont pu se confronter et les présidents ont eu connaissance des dossiers et de leurs contextes socio politiques.

➤ La « résistance » des villeurbannais

Par ailleurs, j'avais en même temps pris la responsabilité de représenter les centres au comité local VVV. Cette représentation nous a permis d'avancer collectivement dans la prise de conscience de nos intérêts communs et ma manière de les exercer a amené de la transparence, de la confiance, de la solidarité et du lien entre les directeurs. Cette stratégie a porté ses fruits puisque tous les centres ont vu leurs budgets VVV augmenter, alors que l'enveloppe villeurbannaise était constante : la Ville a du faire de nous une priorité par rapport à ses propres services. L'expérience étant probante, nous avons généralisé et réparti nos délégations dans tous les dispositifs. Dans la même période, les réunions de directeurs se sont formalisées, tout en devenant conviviales, régulières, et vécues comme un véritable lieu ressource où chacun vient s'alimenter et partager, en liberté et en confiance.

Depuis 1995, les centres sociaux sont restés mobilisés sur plusieurs dossiers : les PEF, les jeunes, les financements, etc... A travers le dossier des PEF, les centres ont refusé de devenir de simples opérateurs, et la CAF les a même soutenus pour refuser la délégation de service public que le Conseil Général voulait leur imposer à travers la sous traitance de

l'instruction des dossiers RMI. Autre exemple, une solidarité concrète, marquée par la présence effective d'administrateurs et de salariés quand certains centres ont eu quelques difficultés avec leurs secteurs jeunes. Ainsi les réunions avec les Présidents ont acquis la même qualité et la même richesse d'échange. Maintenant, les réunions de directeurs servent de travaux préparatoires aux réunions avec les présidents.

➤ **L'impulsion donnée par les Fédérations et l'Union Régionale**

Les centres de Villeurbanne sont impliqués dans la Fédération du Rhône et inversement. Cette impulsion fédérale s'est clairement manifestée à partir du travail d'élaboration de la charte nationale⁸² et à la suite du Congrès de Strasbourg en 1998. Cette charte, dont une partie figure en annexes (les valeurs), a donné l'impulsion à un mouvement qui tente de se construire. Les trois valeurs fondatrices, la dignité humaine, la solidarité, la démocratie, ont fixé des références aux centres sociaux « qui explicitent le sens que nous donnons à notre action »⁸³. J'ai mentionné à plusieurs reprises la place déterminante que la Fédération a prise, et celle qu'elle occupe encore, dans le comité de suivi, dans la CPEP, dans l'élaboration du projet. Réciproquement, une coordinatrice de Cusset est devenue Secrétaire de la Fédération et le trésorier en est administrateur. Au plan national, une Présidente et une Directrice sont devenues administratrices de la Fédération Nationale.

Au plan régional, j'ai montré l'importance stratégique de la recherche action. Par ailleurs, l'Union Régionale positionne les centres sociaux pour que la décentralisation ne prenne pas la même tournure pour les centres sociaux que celle des années 80.

Lors de la dernière assemblée générale de la Fédération du Rhône, qui avait pris un caractère exceptionnel du fait de l'anniversaire de ses 40 ans, l'Adjoint qui parlait au nom du Maire de Villeurbanne a tenu un langage politique et conclu son intervention par « Vous êtes un MOUVEMENT D'EDUCATION POPULAIRE » en appuyant et détachant chaque mot. Il nous traduisait ainsi une certaine reconnaissance à être un mouvement, mais pas n'importe quel mouvement, un mouvement d'éducation, qui plus est, populaire.

3.3.2 Vers une nouvelle culture associative

J'entends par là la dynamique qui consiste à faire en sorte qu'une association de militants, celle qui gère le Centre Social de Cusset, devienne une association militante, et pour reprendre l'expression de Jacques ION, une association militant pour le bien commun,

⁸² Charte Nationale. Fédération des Centres Sociaux et socio-culturels de France. Texte adopté par l'Assemblée Générale d'Angers les 17 et 18 Juin 2000.

⁸³ Ibid.

c'est-à-dire « le droit reconnu à tous de penser les affaires des autres ». Il s'agit là de la conscience stratégique et de la représentation de l'avenir que j'ai évoquées précédemment.

➤ **Refuser de dissocier les pratiques et les valeurs**

En effet, il y a maintenant presque 10 ans, lorsque je me suis positionné auprès de mes collègues directeurs pour une approche et une stratégie collective des centres, c'est qu'au-delà de mes convictions, la seule alternative possible, compte tenu du rapport de force, à « l'instrumentalisation » des centres, était une alternative politique qui se construise sur un mouvement collectif. Trop longtemps, les centres ne voulaient s'intéresser qu'à eux-mêmes (ou qu'au quartier, ce qui revient au même), ne pas s'occuper des autres, et n'acceptaient pas qu'un autre puisse avoir un quelconque avis sur lui. Dans ce cas que signifie le grand principe de Solidarité affiché dans la charte nationale, que signifie « tisser le lien social » si nous ne le tissons pas déjà entre nous, et je pourrais ainsi reprendre les valeurs et les grands principes et en mesurer les écarts avec les pratiques. Car comme l'écrit Maryse BRESSON, « tant que les acteurs ne font pas le lien entre ce qu'ils font, et ce en quoi ils croient, le « nouveau social » n'existe pas dans leur esprit et il ne peut pas se construire sur des bases solides »⁸⁴.

➤ **De la résistance à la naissance d'un mouvement, pour «conquérir une nouvelle liberté d'agir et de penser »⁸⁵**

Si les centres sociaux de Villeurbanne ne se réclament pas d'un Mouvement, ce n'est pas parce qu'ils n'en sont pas un dans la réalité, mais parce qu'il n'en ont pas conscience, ou qu'ils ne veulent pas en avoir conscience pour ne pas avoir à l'assumer.

En ce qui me concerne, j'ai la conscience nette que le Mouvement est en marche et qu'il a une certaine consistance parce qu'il s'est construit dans la résistance. Ce mémoire montre ce processus de résistance.

« Du temps de l'Etat Providence, tout le social bénéficiait de la caution morale et financière de l'Etat... C'est cette caution qu'il a retirée au social quand il est devenu « animateur ». L'Etat Providence n'est plus, et le social se sent orphelin. Il doit sans arrêt se justifier, prouver qu'il est efficace, « responsable » et trouver auprès des financeurs multiples les moyens de l'autonomie qu'il revendique. En même temps, l'Etat qui demande au social de prendre sa liberté ne lui en donne pas vraiment la possibilité et tend à l'empêcher de

⁸⁴ BRESSON M.. *Les centres sociaux. Entre expertise et militantisme* Paris. Ed. L'Harmattan. 2002. 318 p. Page 291.

⁸⁵ Ibid. Page 281.

s'éloigner... Il s'agit alors pour le « nouveau social » de refuser une autonomie mal octroyée, et de conquérir une nouvelle liberté d'agir et de penser. »⁸⁶ Je ne sais pas si l'adolescent est mûr pour devenir adulte, mais ces propos de Maryse BRESSON dressent bien le tableau de la situation et donnent des perspectives générales qui m'intéressent.

3.3.3 Inventer un nouveau militantisme pour un nouveau social

➤ Assurer une vraie place aux bénévoles

Les bénévoles sont beaucoup trop souvent réduits au rôle de simples exécutants. A une certaine époque, à Cusset, on a même voulu leur faire un contrat. Aujourd'hui, cette conception n'a plus cours et être bénévole à Cusset, c'est être reconnu pour son engagement, et la filière, c'est de devenir administrateur. Néanmoins, je suis complètement d'accord avec Maryse BRESSON quand elle écrit « pour inventer un nouveau militantisme, il faut donc réfléchir aux moyens de rendre le fonctionnement des associations plus accessible aux bénévoles « de base », et mieux leur garantir les moyens de peser sur les décisions en interne. S'il importe que les salariés ne se sentent pas menacés par les bénévoles, ils doivent toutefois leur donner une place dans les instances de décision et ne pas pouvoir la leur retirer... »⁸⁷ Je suis non seulement vigilant pour qu'il en soit ainsi mais je réfléchis aussi, avec les Coordinatrices, de la place que nous allons leur donner concrètement.

➤ Un débat à l'interconnexion entre l'interne et l'externe

Un mouvement associatif s'appuyant sur un nouveau militantisme ne pourra se développer que s'il repose sur un mouvement interne et un mouvement externe, en interconnexion. Aujourd'hui, les associations des centres sociaux sont engluées dans la gestion. « Dans ces conditions, les contraintes économiques et administratives qui accompagnent le passage à l'Etat animateur s'accompagnent d'une perte de sens du social et d'une crise identitaire pour tous ses acteurs »⁸⁸. Je l'ai montré tout au long de ce mémoire, mais les réflexions sur le sens et sur le terrain politique sont de plus en plus présentes. De même, l'implication des associations villeurbannaises au sein des fédérations témoigne de cette prise de conscience. Les Fédérations pourraient ainsi devenir des « rassembleurs » autour de débats d'idées. La Fédération du Rhône et l'Union Régionale semblent prendre cette orientation et je pense qu'elle mériterait d'être plus soutenue. « L'enjeu est de taille : de

⁸⁶ Ibid. Page 282.

⁸⁷ Ibid. Page 294.

⁸⁸ Ibid. Page 303.

nouveaux militants, ayant fait leur deuil de l'Etat Providence, pourraient construire avec l'Etat animateur (et l'ensemble des pouvoirs publics, NDLR) une relation plus équilibrée, plus sereine, qui permette de tourner la page de l'ancien vers le nouveau social »⁸⁹. Cela reviendrait à militer pour réussir la nouvelle décentralisation. Si je continue avec l'image de l'adolescent qui cherche à conquérir son autonomie de futur adulte, la phase stratégique suivante n'est évidemment pas celle de la rupture. La phase suivante est une négociation où il ne lâche rien sur ses principes et sur ses valeurs, mais dans laquelle il va contractualiser pour assurer son existence afin de construire sa liberté sociale.

➤ **Les centres sociaux doivent-ils négocier leur reconnaissance dans la loi 2002-2 ?**

La question se pose, et en des termes différents qu'à l'occasion de la loi de 75. Aujourd'hui, «l'avènement d'un nouveau social est rendu nécessaire par la menace de décomposition de l'ancien »⁹⁰. De plus, je pense que la question du lien social est un enjeu pour la République sur les trois champs du triptyque « Liberté, Egalité, Fraternité ». Et j'ai la conviction que le centre social est un formidable outil de développement du lien social.

« Les motivations des acteurs et leurs valeurs font partie de l'identité du social. Dans la mesure où elles définissent aussi le militantisme, le malaise des militants est le défi majeur à relever aujourd'hui. Même les pouvoirs publics financeurs attendent des acteurs sociaux qu'ils soient capables de rester proches des habitants et de porter leur demande sociale »⁹¹. Pourtant, j'ai montré combien les logiques des dispositifs incitatifs des pouvoirs publics étaient contradictoires avec une telle attente.

Dans l'hypothèse d'une reconnaissance par 2002-2, le centre social aurait surtout à être au clair sur la question de son « indépendance », comme l'adolescent qui conquiert son autonomie. De mon point de vue, l'hypothèse devrait être vérifiée et je serai prêt à l'expérimenter.

➤ **Le lien social : une compétence de qui ?**

Si on classe le lien social parmi les grands enjeux de société, au même titre par exemple que la sécurité, la réponse qui vient, c'est que ce serait une compétence d'Etat. Mais l'Etat garant du lien social, n'est-ce pas aussi une drôle d'idée s'il n'y a pas une renaissance du politique et de la politique ? « Le social a besoin d'être construit par des

⁸⁹ Ibid. Page 299.

⁹⁰ Ibid. Page 303.

⁹¹ Ibid. Page 305.

militants, qui sauront s'appuyer sur les apports de la connaissance et de la technique, sans renoncer à la sensibilité humaniste, voire à l'idéalisme qui font aussi l'identité du champ »⁹².

Mais ce renouveau du social qui s'appuierait sur un renouveau du mouvement associatif et qui inventerait un nouveau militantisme, sur qui peut-il reposer à Cusset ? Indéniablement sur les « piliers » actuels et leur volonté de transmission du capital associatif. Mais à quels nouveaux militants vont-ils transmettre le capital ? Nous allons donc finir par un rêve.

3.4 HADIJA : LE RÊVE PEUT-IL DEVENIR RÉALITÉ ?

Elle est devenue Présidente du Conseil de la Vie Sociale et rentre au Conseil d'Administration du Centre Social. Ce sont ses multiples propositions de projets et son dynamisme qui ont conduit les membres du CVS à lui faire confiance pour les représenter au CA. Mais va-t-elle y trouver sa place ? Dans l'affirmative, combien faudra-t-il d'autres Hadija pour renouveler le CA ? Combien d'adhérents seront prêts à penser à autre chose qu'à leurs propres affaires ? Ces questions montrent l'ampleur du chantier à réaliser.

Cependant, je pense que les bases pour revitaliser l'association sont posées à travers la construction des positionnements professionnels que j'ai décrits. Du fait de mon positionnement de directeur d'Association, les conditions de l'exercice du politique sont réunies et le cheminement du politique et de la stratégie peut se réaliser au nouage de l'associatif et du professionnel. Du côté des salariés, de nombreux signes indiquent que la mutation culturelle est en cours. Les outils à son service sont mis en œuvre. Le Bureau et le directeur veillent à ce que la gestion joue son rôle au service du projet. La nouvelle organisation est mise en place et les ressources humaines sont mobilisées. Par ailleurs, le mouvement des centres sociaux se construit doucement. Mais « inventer un nouveau militantisme pour un nouveau social » n'est encore aujourd'hui qu'une perspective sur laquelle il faudra se mettre d'accord. C'est le champ politique sur lequel nous pouvons conclure.

⁹² Ibid. Page 308.

CONCLUSION

Profitant des rayons de soleil qui venaient se perdre dans les beaux massifs de fleurs du Parc, notre passant s'est laissé porter par le récit. Quand sa concentration faiblissait quelque peu, Hadija se chargeait de réveiller son attention. Maintenant qu'elle était partie récupérer ses enfants, il se laissait bercer par les chansonnettes des enfants du centre de loisirs qui rentraient d'une journée bien remplie et il essayait de résumer la situation.

Le centre social de Cusset vit une vraie renaissance après les orages de la crise. Les locaux qui se rénovent petit à petit en témoignent. Les enfants et les parents qui l'utilisent ont l'air d'aimer s'y retrouver avec les gens qui y travaillent. D'après tous les témoignages, même si la situation reste fragile, la gestion est saine et la confiance des financeurs est revenue. Bien sûr, les membres du Bureau lui ont fait part de leur souci de pouvoir passer la main à une relève qui n'existe pas encore. Mais tout le monde a visiblement la motivation de faire vivre un projet, et pas n'importe lequel, un projet pour et par les habitants. Alors, la spécificité du centre social serait sauvée. Pour y parvenir, les professionnels n'hésitent apparemment pas à remettre en cause leurs pratiques, en les évaluant en fonction des objectifs et en vérifiant qu'elles sont conformes aux valeurs auxquelles ils se réfèrent. L'articulation entre le local et le global peut se réaliser. En se branchant en interconnexion avec les autres centres sociaux de la ville et avec les instances fédérales locales, régionales et nationales, le centre social de Cusset se donne les moyens de participer à la constitution d'un nouveau mouvement d'éducation, qui plus est populaire, au sens d'agir pour et par l'éducation, pour et par les milieux populaires. Grâce à ce collectif qui se construit en interne et en externe, le directeur fait le pari que le centre social sera de moins en moins une « passoire » amplificatrice des catégorisations des politiques publiques ciblées qui finissent par renforcer les stigmatisations des publics visés. Au contraire, des « passeurs » viendront vivifier l'Association.

Notre passant se dit que tout cela est intéressant, cohérent et ambitieux, mais il se demande quel en est le véritable enjeu pour des habitants, lui qui s'intéresse depuis toujours à la place du citoyen dans la vie de la Cité.

A la lecture de ses développements, quelques fois un peu longs par le détail, notre passant pense que le directeur du centre social de Cusset savait qu'il était attendu par tous pour les décisions qu'il prendrait et sur la manière dont il exercerait sa responsabilité. Mais la réflexion sur le mémoire a fortifié ses intuitions et ses convictions sur la double dimension politique. La validité de ce positionnement lui permet aujourd'hui d'affirmer la reconnaissance de tous les acteurs du centre social, chacun à leur place, dans leur capacité à produire collectivement du sens et de légitimer le projet, en tension avec les politiques publiques.

C'est ainsi que l'intégration n'est plus un mauvais mot faisant injonction à tous ceux qui sont «issus de...», mais devient une problématique de droit commun, ouvrant la perspective de la participation active et de tous les métissages possibles dans des mondes communs. Et aujourd'hui, sur des questions d'actualité telles que celles de la laïcité, cette remise en marche des acteurs du centre social permet de les traiter sereinement à partir d'un engagement sur des valeurs, sans se couper des populations. Aujourd'hui, c'est possible parce que le pouvoir n'est pas vacant et parce que le centre social n'est plus l'enjeu anarchique de forces multiples ou de groupes de pressions. Mais en même temps que la fonction symbolique de garant du cadre est tenue, celle de la fonction instituante de la démocratie est animée comme un processus vivant et régulateur, dans lequel les règles sont la reconnaissance de la dignité humaine et de la solidarité. De ce fait, le « nouveau social » n'est pas seulement une représentation dont l'échéance peut paraître incertaine et lointaine. Il peut se vivre dès maintenant au quotidien.

Ainsi, notre passant l'a aussi compris, de la même manière qu'en interne, si le centre social tient ce positionnement dans l'espace intermédiaire entre les politiques publiques et les habitants, il pourrait leur ouvrir la perspective de jouer la double dimension politique dans l'espace public. En démontrant par là même son utilité démocratique en plus de son utilité sociale, le centre social permet d'entrouvrir un autre champ : se mettre à créer les conditions d'un franchissement possible entre la démocratie participative et la démocratie délibérative.

Cela rappelle à notre passant comment Maïandros avait succédé à Polycrate sur l'île grecque de Samos, au V^{ème} siècle avant Jésus Christ. Polycrate savait quelle vérité unique était bonne pour ses sujets. Aujourd'hui, on l'aurait écouté comme un expert. A sa mort, son fils Maïandros réunit les sujets de son père, prend place dans le cercle avec eux, et pose au centre du cercle une pierre pour symboliser que le centre est vide : tout est à construire ensemble à partir de la diversité... !

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- JADOT B.** *Villeurbanne mon village de A à Z*. Brignais : Editions des traboules, 2000. 133 p.
- VANDEWYNCKELE M.** *Les passeurs de frontières*. ADELS Revue Territoires, 2003. 109 p.
- DURAND R.** *Histoire des Centres Sociaux Du voisinage à la citoyenneté*. Paris : Syros, 1996. 262 p.
- ROBERT P.** *Micro Poche. Dictionnaire du français primordial*. Paris : Dictionnaire Le Robert, 1983. 1211 p.
- BARREYRE J. Y., BOUQUET B., CHANTREAU A., LASSUS P.** *Dictionnaire critique d'action sociale*. Paris : Bayard Editions, 1995. Collection TRAVAIL SOCIAL. 437 p.
- AMSELLE J.L.** *Branchements. Anthropologie de l'universalité des cultures*. Paris : Ed. Flammarion, 2001.
- MIRAMON J. M.** *Le métier de directeur*. Rennes : Ed. ENSP, 2001. 272 p.
- BRESSON M.** *Les centres sociaux. Entre expertise et militantisme*. Paris : Ed. L'Harmattan, 2002. 318 p.
- GOFFMAN E.** *Stigmate Les usages sociaux des handicaps*. Paris : Les Editions de Minuit, 1993. 175 p.
- ION J.** *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Paris : Dunod, 2000. 166 p.
- BOURDIEU P.** *La misère du monde*. Paris : Le Seuil, 1993. 947 p.
- CASTEL R.** *Les métamorphoses de la question sociale* Paris : Fayard, 1995. 488 p.
- DONZELOT J., ESTÈBE P.** *L'Etat animateur Essai sur la politique de la ville* Paris : Esprit, 1994. 238 p.
- DUBET F.** *La galère : jeunes en survie* Paris : Fayard, 1987. 497 p.
- GABERAN P.** *La relation éducative Un outil professionnel pour un projet humaniste*. Paris : Érès, 2003. 146 p.
- PETITCLERC J. M.** *Les nouvelles délinquances des jeunes*. Paris : Dunod, 2001. 177 p.
- PAUGAM S.** *L'exclusion : l'état des savoirs* Paris : La Découverte, 1996.
- MORIN E.** *Science avec conscience*. Paris : Edition du Seuil, 1990. 315 p. Points Sciences.
- LE GOFF J. P.** *Les illusions du management*. Paris : La Découverte, 2001. 164 p.
- ENRIQUEZ E.** *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée De Brouwer, 1997. 410 p.

REVUES, ARTICLES, ACTES DE COLLOQUES, ETUDES, RAPPORTS, DOCUMENTS

ION J. Engagements associatifs et espace public. *Mouvements*, mars avril 1999. pp. 67-72

BACQUE M.H. Urbanisme municipal et expertise : de la réforme urbaine au management local. *Mouvements*, janvier février 2000.

RAUTENBERG M. Cultures, intégration et construction identitaire. *Actes du Colloque « Vers la démocratie culturelle »*. Publication de l'Agence Pour le Développement des Relations Interculturelles, octobre 2001. 136 p.

DUJARDIN H. *SNAECSO INFO*. Paris, mars 2003. 4 p.

SNAECSO. *Guide d'application de la classification 2002*. Le Kremlin Bicêtre, septembre 2002. 153 p.

OVAERE F., MELAS L., SAUVAYRE A. *Les centres sociaux, l'action sociale et la fonction parentale : entre renouveau et héritage*. Rapport final pour la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France. Paris, février 2000. 171 p.

CONSEIL SUP ÉRIEUR du TRAVAIL SOCIAL. *L'Intervention Sociale d'Aide à la Personne*. Rennes : ENSP, 1998.

BRUEL A. *Un avenir pour la paternité ?* Rapport présenté au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Paris : Juin 1997. 44 p.

RECHERCHES ACTIONS

DUBOUCHET et BERLIOZ Consultants. *Etat des lieux des structures animation jeunes*. Villeurbanne, 24 mai 2002. 15 p.

UNION RHÔNE ALPES DES CENTRES SOCIAUX. *Repères pour l'intégration*. Romans, janvier 2001. 4 p.

LISTE DES ANNEXES

1. Article de presse – **annexe non publiée**
2. Tableau des financements par actions
3. Caractéristiques des financements par actions
4. Les valeurs de la charte nationale des centres sociaux
5. Organigramme du centre social de Cusset – **annexe non publiée**
6. Carte de la zone de compétence du Centre Social de Cusset – **annexe non publiée**

2. Tableau des financements par actions

ACTIONS	DISPOSITIFS ET FINANCEURS	% DU TOTAL DES PRODUITS	DURÉE DU FINANCEMENT
Halte garderie (0-3 ans)	Contrat Enfance Ville et CAF	10 %	5 ans, mais avec évaluation annuelle
Centre de loisirs maternel (3-5 ans)	Contrat Enfance Ville et CAF	5 %	5 ans, mais avec évaluation annuelle
Animation Salle d'attente PMI	Contrat Enfance Ville et CAF	0,4 %	5 ans, mais avec évaluation annuelle
Accompagnement scolaire (primaire et secondaire)	Contrat Local d'Accompagnement Scolaire (Ville, FASILD, CAF)	1,8 %	1 année scolaire
Temps Libres (10-14 ans), Théâtre, Hip-Hop	Contrat Temps Libres Ville et CAF	3,5 %	3 ans, mais avec évaluation annuelle
Centre de loisirs adolescents vacances scolaires	Ville Vie Vacances État ou CAF	1 %	1 an, mais avec évaluation par période de vacances
Animation Prévention 16-25 ans	Contrat de Ville Ville et État	1 %	1 an

Accompagnement Emploi Formation	PLIE et Contrat de Ville : FSE, État, Ville + Conseil Général (RMI)	16 %	1 an
Ateliers collectifs permanents	FSE, État, Ville, Conseil Général	1 %	1 an
Accompagnement des groupes d'habitants	Contrat de Ville Ville et État	0,6 %	1 an
Maîtrise de la langue	Contrat de Ville Ville et FASILD	1 %	1 an
Actions familiales	Vacances Familles Solidarité : CAF, Conseil Général	0,7 %	Ponctuelle
FONJEP	État	1 %	3 ans

3. Caractéristiques des financements par actions

➤ Les contrats pluriannuels de la CAF

Il s'agit du Contrat Enfance et du Contrat Temps Libres (CTL). Ce sont des schémas de développement initiés par la CNAF et mis en œuvre par les CAF en contractualisant avec les Villes. En échange des efforts faits par la Municipalité en matière de développement, la CAF finance les actions à hauteur d'au moins 50 %, la part de la CAF augmentant au fur et à mesure que la Ville développe le contrat.

A Villeurbanne, la part de financement de la CAF est aujourd'hui de 65 %. Le contrat enfance n'intervenant que dans le cadre de développements, les parts de financements globaux que chaque centre avait affectés sur ces actions avant la signature des contrats ont été fixées et gelées par la CAF comme étant des « existants ». De ce fait, ces existants ne peuvent plus avoir d'autres affectations. La CAF a aussi fixé, sans négociation, les taux de répartition des charges de logistique sur les actions « contrat enfance ».

A la différence des contrats enfance, les CTL ont des enveloppes fixes pour 3 ans, qui ne peuvent pas être réajustées au moment de l'évaluation annuelle. Le risque est d'autant plus important quand il s'agit de développer à partir d'une action existante. A Cusset, pour ne pas prendre ce risque, nous avons choisi de développer les actions auprès d'une tranche d'âge que nous ne touchions pas auparavant, les 10-14 ans. Cela présentait aussi l'avantage de ne pas fixer et figer une part du financement global dans des « existants ».

Par contre, il s'agit aussi de maîtriser les flux de public, ce qui est loin d'être facile pour le public pré-adolescent, adolescent et jeune : le travail en direction de ces tranches d'âge repose sur des dynamiques de groupes, et c'est souvent plusieurs jeunes ou pas du tout qu'il s'agit d'accueillir.

➤ Le Contrat de Ville⁹³

Son fonctionnement repose sur des dossiers annuels de demandes de subventions, à remettre au chef de projet de chaque ville fin novembre de chaque année, en réponse à un appel à projet déclinant les orientations prioritaires de chaque financeur pour l'année. Le dossier « unique » est instruit par le chef de projet, qui le transmet à chaque financeur. Les financeurs se positionnent sur chaque dossier à la réunion de programmation qui se déroule en Préfecture courant janvier. Les réponses officielles et les notifications ne parviennent aux « opérateurs » que bien plus tard : en mai pour la Ville de Villeurbanne, en juin ou juillet pour les services de l'Etat, après avoir refait un dossier pour eux, et en juillet ou septembre pour le Conseil Général.

⁹³ C'est le dispositif local qui met en œuvre La Politique de la Ville. Il lie l'Etat et ses services déconcentrés, avec l'ensemble des Collectivités Locales (Région, Département, Communauté Urbaine, Commune), ainsi que la CAF et le FASILD, pour une durée de 6 ans (2000-2006). Il a été signé à l'échelon de l'agglomération lyonnaise avec des conventions d'application dans chaque ville. Ne peuvent répondre à l'appel à projet que les « opérateurs » proposant des actions sur les sites prioritaires de la Politique de la Ville, les quartiers classés en catégorie 1, 2 ou 3, suivant un indice de sensibilité.

Le périmètre d'intervention du Centre Social de Cusset renferme un quartier classé en catégorie 2 du Contrat de Ville depuis 2000, le quartier « Jacques Monod ». Des actions nouvelles, telles que l'accompagnement de groupes de jeunes et d'habitants ainsi que les cours de français, ont ainsi pu être financées par la Ville, l'Etat et le FASILD.

Plusieurs problèmes se posent en 2003 :

- les crédits sont soit constants, soit à la baisse, alors que nos actions sont en plein développement : exemple des cours de français où le nombre de participants est passé de 14 à 41.
- L'Etat oriente déjà certains dossiers vers la Région alors que rien n'est sûr en terme de compétences
- Le Conseil Général ne fait que valoriser ses financements existants dans le Contrat de Ville sans amener de fonds supplémentaires
- la procédure de réalisation des dossiers est toujours aussi lourde puisque, malgré l'existence du dossier unique, chaque service de l'Etat continue à demander la constitution de son propre dossier.

➤ Le dispositif d'insertion professionnelle à Villeurbanne

Au départ financé par la Politique de la Ville, et par le Conseil Général dans le cadre des crédits d'insertion du RMI, ce dispositif est aujourd'hui largement soumis aux contraintes du PLIE UNI-EST⁹⁴, dans le cadre des financements par le Fonds Social Européen, sur les principes d'additionnalité et de complémentarité. Depuis 2001, il s'agit de répondre dans le cadre d'une procédure d'appel à projet (comme les appels d'offres des marchés publics) ne laissant que très peu d'espace aux projets nouveaux.

De graves difficultés se posent en 2003 :

- une réduction progressive des crédits du FSE⁹⁵ alors que les questions de trésorerie pesaient déjà lourdement sur les associations (30 % des crédits versés en août, 30 % en décembre et le solde, 40 %, deux ans après le début de l'action)
- une réduction annoncée des crédits de l'Etat dans le cadre de l'ASI⁹⁶
- un désengagement annoncé de l'Etat dans le cadre de la Politique de la Ville, pour ces actions, en 2004

⁹⁴ Le PLIE de l'Est Lyonnais regroupant toutes les communes de cette zone.

⁹⁵ Ceux-ci doivent disparaître en 2006

⁹⁶ Appui Social Individualisé financé par la DDASS (Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales)

- des difficultés, pour la Ville, à se positionner vis-à-vis des actions des Centres Sociaux.

➤ Le Contrat Educatif Local (CEL)

Celui-ci englobe le CLAS (Contrat Local d'Accompagnement Scolaire) et finance ces actions à travers des subventions de la Ville, de la CAF et du FASILD. Les dossiers sont déposés en mai, pour des projets sur l'année scolaire suivante, avec une évaluation en juillet.

Le CEL est sensé financer d'autres actions que l'accompagnement scolaire mais à Villeurbanne, le reste des crédits est absorbé par des actions municipales.

➤ Ville Vie Vacances (VVV)

L'origine du dispositif remonte aux opérations « anti-étés chauds » des années 80. Il s'agit, pour la CAF et les services de l'Etat, de financer des actions d'animation et de départ en vacances, auprès des publics (13-18 ans) dits « sensibles » ou « en difficultés », dans une optique de prévention de la délinquance, mais uniquement pendant les vacances scolaires.

Ce n'est que depuis quelques années que les dossiers sont annuels. Auparavant, il fallait faire un dossier pour chaque période de vacances. Cependant, la cellule départementale continue à exiger des bilans pour chaque période de vacances.

Début 2003, des désaccords importants ont opposé les Centres Sociaux de Villeurbanne au Sous Préfet à la Ville et aux services de la Préfecture concernant la conception des approches avec les publics et les conséquences financières de ces approches.

➤ Vacances Familles Solidarité (VFS)

La CAF de Lyon et le Conseil Général du Rhône financent, à travers ce dispositif, les actions d'accompagnement au premier départ en vacances des familles en difficultés sociales, ainsi que les sorties familiales. Les financements ne prennent jamais en compte les salaires consacrés aux temps de travail des professionnels. C'est une difficulté majeure pour le Centre Social de Cusset, qui ne peut s'investir sérieusement dans ces actions malgré l'intérêt majeur qu'elles présentent et la forte demande des familles du quartier.

➤ Les « postes » FONJEP

Cette appellation est héritée de la création de milliers de postes par les premiers gouvernements de gauche au début des années 80, dans les FJT, les MJC et les Centres Sociaux.

En fait de postes, il s'agit, aujourd'hui, d'un financement de 7200 € par an, sur des actions de développement social local, à partir d'un projet et d'une évaluation tous les trois ans, par les services déconcentrés de l'Etat (pour Cusset, la DRASS et la DDASS), en lien

avec l'Union Régionale des Centres Sociaux. Là aussi, nous sommes passés d'un financement pérenne à un financement par action.

4. Les valeurs de la Charte Nationale des Centres Sociaux (Extraits)

- « La dignité humaine : reconnaître la dignité et la liberté de tout homme et de toute femme est l'attitude première des acteurs des Centres sociaux : accueil, écoute, respect de chacun, dialogue personnalisé, se garder de préjugés moraux et culturels, reconnaissance laïque de la pluralité des croyances, convivialité, progrès personnels, coopérations réciproques, ...

- La solidarité : considérer les hommes et les femmes comme solidaires, c'est-à-dire comme étant capables de vivre ensemble en société, est une conviction constante des centres sociaux depuis leurs origines : penser que les hommes et les femmes se construisent comme personnes au travers de leurs rapports aux autres ; penser que les individus deviennent des acteurs solidaires lorsqu'ils s'engagent dans des rapports sociaux qu'ils contribuent à constituer (liens familiaux, relations de voisinage, convivialités, solidarités de groupes, rencontres interculturelles, participations associatives, rapports de travail, engagements citoyens) ; échanger des savoir-faire, entrer dans des réseaux d'entraide, soutenir l'insertion sociale et économique de chacun, défendre les droits des personnes à vivre en société, tout cela solidarise les individus.

- La démocratie : opter pour la démocratie, c'est, pour les centres sociaux, vouloir une société ouverte au débat et au partage du pouvoir : établir et au besoin conquérir, avec et pour les habitants, des espaces de discussion où se prennent les décisions concernant leur vie quotidienne et celle de la collectivité ; s'engager concrètement dans des actions collectives dont les finalités, les modalités et les résultats peuvent être débattus ; la démocratie participative, en proposant, en agissant, en contestant, est nécessaire à la vie politique locale. La force de la démocratie locale, c'est l'engagement civique des citoyens ».