



CENTRES SOCIAUX,
DES HABITANT·E·S
AU POUVOIR

Le portage du projet par les habitant·e·s en actes

Démarches et outils

JPAG 2018 - STRASBOURG

Introduction



À l'occasion de l'Escale, mi-temps de notre projet fédéral 2014-2022, notre réseau a réaffirmé sa volonté d'aller plus loin ensemble, en matière de **développement du pouvoir d'agir**. Dans cet esprit, les Journées Professionnelles de l'Animation Globales (JPAG) de Strasbourg ont proposé de se retrouver autour de l'interpellation : « **Habitant-e-s au pouvoir : utopie ou réalité** ». Temps privilégié de formation des professionnel-le-s de notre réseau, ces JPAG ont permis, durant trois jours, de travailler les postures et les pratiques, d'identifier les avancées comme les résistances pour un portage politique du projet par les habitant-e-s.

Des apports sur de nombreuses entrées, des ateliers d'échanges de pratiques, des séances de production collective, des forums ouverts, et tous les temps informels ont contribué à interroger et renforcer cette approche du portage politique, de la place et du pouvoir des habitant-e-s... et, en même temps celui des professionnel-le-s ! La richesse des échanges entre participant-e-s, des interventions de chercheuse-s, de praticien-ne-s qui ont mis en perspective leur action, est aujourd'hui reprise dans cette publication synthétique qui se décompose en trois parties :

- ▶ Une approche générale sur les rapports entre pouvoir, société, habitant-e-s et le lien entre centres sociaux et pouvoir d'agir des habitant-e-s,
- ▶ Un focus sur plusieurs ingrédients repérés au cours des JPAG qui contribuent au portage du projet par les habitant-e-s,
- ▶ Une approche de trois sujets au cœur des réflexions et des projets des centres sociaux actuellement (les modèles socio-économiques des centres, l'impact social, la jeunesse), avec en fil rouge, la question de la place et du pouvoir des habitant-e-s.

Cette publication dispose d'une version numérique « augmentée » : avec des liens vers des outils, des vidéos et différents supports, pour nourrir et faire vivre les contenus des JPAG repris ici.

Surtout, elle est à considérer comme un outil pour faire vivre durablement, dans les centres sociaux, les fédérations et les unions, l'enjeu et les conditions du pouvoir des habitant-e-s dans le portage du projet. Elle doit aider à réinterroger et revisiter en permanence les postures, les pratiques, les approches et construire, avec les habitant-e-s, cette vision du travail associé que l'on promeut dans notre réseau. Servons-nous de ce support à toutes les échelles de notre réseau, utilisons-le dans des temps de formation, d'échanges, nourrissons-le de nos propres réflexions et pratiques, saisissons-en nous collectivement !

Les JPAG sont un temps de respiration et d'inspiration important, la période qui nous sépare de la prochaine édition est essentielle pour en apprécier les apports et les bienfaits !

Dominique GARET,
Vice-président de la FCSF

Sommaire

I

④ Du pouvoir des habitant·e·s dans la société au portage politique dans les centres sociaux

⑤ Habitant·e·s et participation dans la société : pratiques et enjeux

- Des transformations dans la société qui impactent la question démocratique
- De l'injonction participative à une démocratie vivante : délibération et partage de la décision
- Les centres sociaux, lieux de débat démocratique pour atténuer les inégalités
- Centres sociaux et nouvelles formes de mobilisation et d'organisation

⑩ Le portage par les habitant·e·s, enjeu de société, enjeu pour les centres sociaux

- L'engagement et la décision dans le centre social, un exercice démocratique
- Des postures et approches à revisiter en permanence

⑪ À Cran Gévrier, des habitant·e·s concepteur·rice·s, ingénieur·e·s, technicien·ne·s, et à la manœuvre !

⑬ À Lyon, un chemin pour transformer la gouvernance du centre social avec les habitant·e·s

II

⑯ Les habitant·e·s au portage des centres sociaux : des conditions à réunir, des chemins à inventer

⑰ Recueillir, prendre en compte la parole de tout·e·s

⑳ Faire émerger et animer le débat démocratique

㉓ Repenser les espaces et les formes de décision dans le centre social

㉖ Interroger le rapport au pouvoir pour garantir la place des habitant·e·s

㉘ Manager une équipe professionnelle, des ressources pour accompagner le projet

㉚ Penser et créer les conditions des parcours des habitant·e·s dans les centres sociaux

III

㉔ Jeunesse, modèles socio-économiques, impact social... et portage par les habitant·e·s ?

㉔ Jeunes : des habitant·e·s au portage !

- Motion Jeunesse « Pour une pédagogie de l'engagement »
- Les ateliers de production
- En conclusion

㉘ Accompagner l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux

- Évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux : état de l'art et position de la FCSF
- Faire évoluer son modèle socio-économique : une démarche et des étapes
- Du côté des centres sociaux

㉚ Impact social et centres sociaux

- Pourquoi l'évaluation est devenue un enjeu national... et dans les centres sociaux ?
- Quelle différence entre intérêt général, utilité publique, utilité sociale, impact social ?
- Que peut apporter l'évaluation de l'utilité sociale pour un centre social ?
- Quels sont les facteurs de succès pour évaluer l'utilité sociale ?
- Quelle méthode d'évaluation de l'utilité sociale privilégier ?
- Développement du pouvoir d'agir : quelle utilité sociale ?



Du pouvoir des habitant·e·s dans la société au portage politique dans les centres sociaux

Table ronde d'ouverture des JPAG





Habitant·e·s et participation dans la société : pratiques et enjeux



Marion CARREL est sociologue et maîtresse de conférence à l'Université de Lille.

Elle s'est spécialisée autour des questions de participation des habitant·e·s dans la politique de la ville, de citoyenneté et de discrimination. Elle travaille aujourd'hui sur les questions de

recherche participative et de croisement des savoirs.

Elle est intervenue en plénière d'ouverture de cette édition des JPAG, voici une reprise de ses propos.

► **L'exigence des gens de plus en plus marquée vis-à-vis des professionnel·le·s :**

“Que va-t-on faire du savoir que je vais raconter au ou à la journaliste, au ou à la sociologue, à l'élu·e ?”, se demandent-ils. Ils souhaitent aussi participer à l'analyse et aux discussions qui vont en découler. C'est une chance, cela pousse à inventer de nouveaux outils pour comprendre et travailler avec la société, notamment avec les plus jeunes.

De l'injonction participative à une démocratie vivante : délibération et partage de la décision

En France, la participation citoyenne se réduit le plus souvent au modèle de l'injonction participative. C'est une conception qui pense que l'unique responsabilité de la participation repose sur les habitant·e·s. Et s'ils-elles ne participent pas ou “mal”, c'est parce qu'ils-elles seraient des “handicapé·e·s” de

Des transformations dans la société qui impactent la question démocratique



On peut identifier quatre phénomènes de transformation de

la société qui se développent actuellement et nous interrogent sur la question démocratique et participative :

► **L'impératif participatif ou délibératif**, avec l'idée qu'il faut et que l'on veut participer partout en permanence... Cet impératif remet en question la manière de concevoir la pratique, l'institution, les politiques sociales,

► **Les questions identitaires** qui viennent complexifier l'analyse et la perception de la société, tout comme la manière d'intervenir dans cette société,
 ► **L'effritement de la société salariale** : notre société est de moins en moins organisée autour du salariat et du travail ; surgit donc une forme d'individuation des rapports sociaux (moins de gens dans les syndicats, moins de gens qui veulent s'engager, plus de force collective organisatrice de la société). Cela transforme le rapport des classes populaires aux politiques,

Table de quartier la Rougière, Marseille

« EN SE DONNANT LES MOYENS DE DÉPASSER L'INJONCTION PARTICIPATIVE POUR UNE VÉRITABLE PARTICIPATION, ON PEUT CONTRIBUER À LA FOIS À AMÉLIORER LES POLITIQUES SOCIALES ET À DÉCLENCHER DES DYNAMIQUES D'ÉMANCIPATION. »





la citoyenneté, qui ne parlent pas correctement, n'œuvrent pas à l'intérêt général...

Autre caractéristique de l'injonction participative : on considère que nos institutions, nos modes de fonctionnement (associatif, démocratique, politique) sont efficaces tels qu'ils sont. Il s'agit alors "d'éduquer" les habitant·e·s, de développer leurs capacités, démarche qui les fait fuir, alors qu'ils.elles ont envie de participer !

Un exemple : les habitant·e·s viennent aux réunions publiques avec des choses à dire. Mais on ne les laisse pas les exprimer : ce n'est pas le moment, on leur donne la parole après une longue et complexe présentation remplie d'informations institutionnelles et de sigles... Lorsqu'on retourne les voir le lendemain, les habitant·e·s nous disent que ça ne sert à rien. De leur côté, les professionnel·le·s regrettent un manque de cohérence, de compétence technique des habitant·e·s, ou un repli sur leurs intérêts propres.

L'injonction participative génère ainsi beaucoup de frustration réciproque. Elle ne stimule ni la transparence, ni l'efficacité, et empêche l'émancipation de la population.

En se donnant les moyens de dépasser l'injonction participative pour une véritable participation, on peut contribuer à la fois à améliorer les politiques sociales

«N'est-ce pas notre propre injonction que de vouloir que les habitant·e·s pilotent le projet centre social ?»

C'est une question qui a émergé lors de ces JPAG, notamment via l'envoi et la diffusion de SMS pendant les temps de plénière. Voici quelques-uns des SMS reçus :

" Est-ce que dire que le Conseil d'Administration est la seule instance de décision n'est pas déjà faire de l'injonction à la participation ? Ne devons-nous pas nous adapter aux habitant·e·s avec des canaux de participations qui leur conviennent ? "

" Est-ce que c'est le POUVOIR que veulent les habitant·e·s ? "

" Prendre la participation par l'entrée pilotage, n'est-ce pas déjà une erreur ? Car alors il s'agit d'amener les habitant·e·s sur nos préoccupations, pas les leurs... "

" Les habitant·e·s au pilotage, n'est-ce pas notre propre injonction à la participation ? "

C'est un point d'attention partagé par Marion Carrel qui s'est questionnée sur le fait de ne parler que des habitant·e·s au portage de nos structures. Attention à la logique ou au sous-texte qui voudrait que l'on œuvre à une meilleure participation dans le but de faire venir les habitant·e·s dans nos Conseils d'Administration. Dans ce cas, le portage par les habitant·e·s apparaît comme une finalité, et non comme un moyen. Et comme l'a expliqué Marion Carrel, tenter de faire venir

les habitant·e·s dans des dispositifs décisionnels ne fonctionne plus.

Il faut donc changer de posture, et travailler non pas directement à faire entrer les habitant·e·s au Conseil d'Administration, mais à leur ouvrir ces espaces de délibération et de prise de décision afin qu'ils-elles puissent, s'ils-elles le souhaitent, porter collectivement une parole politique. Ce travail ne peut et ne doit pas se faire sans ouverture de ces espaces également sur nos territoires, sans organisation du débat démocratique en dehors du centre social.

Par ailleurs, Claudie Miller rappelle de son côté que si nous travaillons déjà sur la place des habitant·e·s sur nos territoires, nous devons en parallèle questionner leur place dans nos centres et créer des espaces démocratiques au sein de nos structures. C'est la raison pour laquelle nous avons tenu à travailler la question du pilotage par les habitant·e·s lors de ces JPAG. Non pas comme une finalité, quitte à se répéter, mais comme un souci constant à porter pour travailler la question démocratique, et à travers elle œuvrer à plus de justice sociale, partout où les habitant·e·s vivent.

" Soyons aussi un exemple pour alimenter la transformation. Nous devons penser nos organisations propres pour aller vers un partage du pouvoir avant de donner des leçons. "

et à déclencher des dynamiques d'émancipation. Que l'on dise "Développement du pouvoir d'agir", "éducation populaire" ou "empowerment", la conception de la participation est alors vectrice de démocratie. On parle alors de participation :

► Dans le sens de "délibération". Cette notion est à distinguer de celle des collectivités locales, pour qui délibérer, c'est prendre

la décision collectivement. En science sociale, délibérer renvoie au débat public (Jürgen Habermas et autres penseurs). L'échange public d'arguments produit de la connaissance, de l'éducation, de la conscientisation, et dans le meilleur des cas, de meilleures décisions. Tout l'enjeu est donc de comprendre comment prendre, à l'issue d'une délibération, la décision la plus juste, égalitaire, ouverte possible.



« L'ESPOIR EST DONC D'OUVRIR,

VIA LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE,

DES ESPACES PUBLICS PERMETTANT

AUX PERSONNES ÉLOIGNÉES DE LA

PAROLE PUBLIQUE DE SE FAIRE

ENTENDRE ET D'ACQUÉRIR UNE

FORCE POLITIQUE. »

Surgit alors la problématique de la reproduction des inégalités dans le processus de délibération. Si on n'y prend pas garde, celles et ceux qui ne parlent pas correctement ne trouveront pas de place dans le débat, là où celles et ceux qui ont les compétences auront plus de légitimité et plus de responsabilités dans la délibération. Le philosophe John Dewey a ainsi montré comment, aux Etats-Unis dans les années 30, certains problèmes sociaux pouvaient rester ignorés, invisibles, et comment la prise en compte de la parole de toute-s permettait de faire émerger ces problèmes dans le débat public et d'amener à des prises de décisions politiques, ► Dans le sens de "partage de la prise de décision". Si on est précis, la démocratie participative est l'articulation entre la démocratie représentative (on élit des

représentante-s) et la démocratie directe (une personne = une voix). Ce sont donc des temps, des moments d'ouverture de la décision à plus large qu'aux seule-s élu-e-s, où l'on ré-ouvre périodiquement le pouvoir de décision.

Nous avons donc d'une part la logique du débat (comment l'ouvrir, le rendre plus démocratique) et d'autre part la logique de partage de la décision. L'enjeu est de penser et de tenir ces deux logiques ensemble.

Les centres sociaux, lieux de débat démocratique pour atténuer les inégalités

De la violence au conflit démocratique

Le sociologue Archon Fung, dans son article "Délibérer avant la révolution", explique que la délibération (dans le sens de développer le débat public en amont de toute prise de décision dans la société) est doublement révolutionnaire. Pour qu'elle



Les directrices et directeurs de centres sociaux des Bouches-du-Rhône, membres du Laboratoire d'Innovation Sociale



**« LES CENTRES SOCIAUX SONT
UN DES LIEUX IMPORTANTS POUR
PASSER DE LA VIOLENCE EXPRIMÉE
PAR LES HABITANT·E·S AU CONFLIT
DÉMOCRATIQUE. »**

fonctionne, la délibération supposerait d'une part que la société soit égalitaire, que tout le monde ait la même capacité à participer au débat et d'autre part que nos organisations fonctionnent de manière démocratique et permettent la circulation des savoirs et des débats.

Or pour Archon Fung, on ne peut se contenter d'attendre que la société évolue vers plus d'égalité et que les institutions deviennent démocratiques. Il faut faire de « l'activisme délibératif », c'est-à-dire distiller partout cette pratique du débat public, de la construction de l'intérêt général pensé comme quelque chose qui serait construit à partir de points de vue différents ou même conflictuels. Il faut donc réussir à passer de la violence non-dite (la violence au guichet, la colère vis à vis d'un·e animateur·rice

de centre par exemple) et non compréhensible (parce qu'on ne se donne pas les moyens de comprendre d'où vient cette violence et pourquoi elle s'exprime ainsi), à une violence qui s'exprime et que l'on comprend. Il y a toujours du ferment de demande de justice, de reconnaissance et d'égalité dans l'expression de la violence.

Tout l'enjeu de notre société est de passer de la violence au conflit démocratique au sens où l'entend Hannah Arendt. Le conflit démocratique s'incarne dans la confrontation d'arguments sur

différentes scènes publiques, tandis que la violence se soustrait au débat public. L'espoir est donc d'ouvrir, via la démocratie participative, des espaces publics permettant aux personnes éloignées de la parole publique de se faire entendre et d'acquérir une force politique.

Centres sociaux et nouvelles formes de mobilisation et d'organisation

Lors de ma dernière enquête autour de la discrimination dans les quartiers de Villepinte (93) et Montréal Nord, j'ai rencontré des



associations et des collectifs de jeunes qui se posent des questions, agissent, mais n'ont que peu de relations avec les collectivités locales et le centre social.

Ces collectifs s'auto-organisent et se mobilisent selon différents principes. On retrouve dans ce qu'ils portent l'idée que l'on parle en son nom propre, au nom de son frère, de sa sœur, de son quartier. Ils portent une forte attention à ce que j'appelle la "citoyenneté communautaire" – une forme de citoyenneté construite autour du rassemblement entre proches et gens qui se ressemblent. On construit ensemble une parole, un point de vue, et on demande ensuite à ce que nos particularités soient reconnues aux yeux de la société. Dans ces collectifs, il y a une dialectique intéressante entre l'entre soi et l'ouverture. Dans la citoyenneté communautaire, il y a cette forte demande d'égalité, d'exigence d'être traité·e en citoyen·ne égal·e aux autres à travers ces particularités. Une conception aisée à comprendre au Québec, société multiculturaliste dans laquelle on traite ces sujets depuis 10 ans, mais plus complexe en France, pays marqué par le républicanisme et par une certaine conception du ou de la citoyenneté. De notre côté, on peut avoir tendance à traduire cela comme une forme de populisme, d'égoïsme, d'individualisme. Mais je pense qu'il faut voir les choses autrement : il faut partir de cette parole là, à la 1^{ère} personne du singulier, pour construire une parole collective.

Les centres sociaux sont un des lieux importants pour passer de la violence exprimée par les habitant·e·s et par ces collectifs au conflit démocratique. Le but n'est pas tant de savoir quoi faire avec la colère exprimée, mais de prendre conscience que cette colère



est un point de départ primordial pour passer du "je" au "nous". Par ailleurs, il ne faut pas seulement, et pas tout de suite, se dire : "Cette personne, je dois la mettre au Conseil d'Administration", mais faire tout le travail pour accompagner l'auto-organisation des habitant·e·s dans une parole collective, porteuse de sens et de dénonciation de dysfonctionnements. On ne peut pas mettre les gens dans les cases institutionnelles, ça ne fonctionne plus, il faut faire autrement avec ces désirs d'engagement.

Pour ça, les centres sociaux ont tout intérêt à sortir sur le territoire, à aller vers ces collectifs sans attendre qu'ils franchissent la porte du centre social. Cela peut passer par différents moyens : par des groupes de qualification mutuel, des ateliers de croisement des savoirs et des pratiques autour de vidéo ou du théâtre forum...

Mais avant toute chose, améliorer nos pratiques de débat et de participation demandent de :

► Clarifier les objectifs politiques visés à travers la participation. Dans les centres sociaux, travailler

autour de la participation est dans nos gènes, mais est-ce qu'on se pose vraiment la question de savoir quel est l'objectif visé ? Que tout aille mieux ? De transformer la société ?

► Clarifier auprès de la population ce qu'on va faire avec sa parole et son engagement,
 ► Travailler la question des inégalités dans le débat et dans les prises de décision,
 ► Articuler ce travail avec les collectifs, les mouvements sociaux, les acteurs majeurs importants du territoire, qui véhiculent de la citoyenneté mais qui ne veulent pas entrer dans le centre,
 ► Trouver un moyen de co-produire l'enquête sur les problèmes et dysfonctionnements sur le territoire, trouver des méthodes pour s'appuyer sur les savoirs et compétences des habitant·e·s, croiser ces savoirs avec ceux des élu·e·s et des professionnel·le·s.



Plus de ressources
sur la version
augmentée



Le portage par les habitant·e·s, enjeu de société, enjeu pour les centres sociaux



Claudie MILLER est
présidente de la FCSF

L'engagement et la décision dans le centre social, un exercice démocratique



Notre réseau s'inscrit dans une continuité historique : depuis une centaine d'années, nous créons des propositions autour de la place des habitant·e·s dans la société et dans la résolution de problèmes qui les concernent. Le congrès de Lyon, en 2013, a renforcé cette approche avec le développement du pouvoir d'agir, tout en affirmant une visée politique autour des questions de justice sociale.



Plus de ressources
sur la version
augmentée

Il y a, dans notre réseau, ainsi, une recherche permanente d'une participation des habitant·e·s qui ne soit pas injonctive, mais épanouie. Nous sommes en chemin et notre engagement dans le développement du pouvoir d'agir y contribue, chacun devant trouver son rythme de mise en œuvre.

Si aujourd'hui vous êtes là, en tant que professionnel·le·s, à des JPAG consacrées aux enjeux du portage par les habitant·e·s, c'est parce que notre projet politique est partagé à la fois entre ces habitant·e·s qui viennent exprimer leurs colères, leurs envies et qui

prennent des responsabilités dans des conseils d'administration pour porter eux-mêmes cette parole politique et vous, professionnel·le·s qui apportez vos compétences mais aussi votre militantisme.

Si nous parlons de nos instances, elles ne sont pas parfaites. Mais je crois que nous sommes en réflexion pour imaginer des propositions et des outils. Il y a là un réel enjeu démocratique à créer et faire vivre des espaces où ce sont les personnes qui prennent elles-mêmes la parole, avec ce qu'elles vivent, ce qu'elles portent. Le

centre social doit être un espace d'apprentissage démocratique pour les habitant·e·s qui ont envie de mieux comprendre ce qui les entoure et qui veulent cheminer vers la prise de responsabilités.

Des postures et approches à revisiter en permanence

Pour cela, il est de notre responsabilité que d'imaginer et revisiter ces espaces, de travailler en permanence la question de l'information, la formation, de multiplier les formes de responsabilité, de

« IL Y A, DANS NOTRE RÉSEAU, AINSI, UNE RECHERCHE PERMANENTE D'UNE PARTICIPATION DES HABITANT·E·S QUI NE SOIT PAS INJONCTIVE, MAIS ÉPANOUIE. »



Centre social Belle-rive, Saintes (17)



renforcer ces espaces de débat, de dialogue, de négociation qui permettent de travailler ensemble au bien commun, de faire de la politique autrement.

Nous promouvons depuis longtemps le travail associé entre bénévoles et professionnel·le·s. Cette pratique est sans cesse à creuser, à approfondir. Il est important que nous, bénévoles, nous laissions toute leur place aux professionnel·le·s et toutes les délégations dont ils·elles ont besoin pour mettre en œuvre ce travail. En même temps, veillons ensemble à garder précieusement ce qui doit être porté par des habitant·e·s : cette partie de la parole et du projet politique qui ne peut

« LE CENTRE SOCIAL DOIT ÊTRE UN ESPACE D'APPRENTISSAGE DÉMOCRATIQUE POUR LES HABITANT·E·S. »

pas être celle des professionnel·le·s. Soyons attentifs en permanence à ce que des personnes formées, à l'aise dans l'expression et l'argumentation ne grignotent pas le portage politique des habitant·e·s, par souci d'efficacité, de facilité de relation aux interlocuteurs·trices.

Le risque est réel aujourd'hui de la professionnalisation de nos instances, tendance à l'œuvre dans l'ensemble des réseaux associatifs par ailleurs. C'est pourquoi cela suppose de connaître

les difficultés que rencontrent les habitant·e·s à s'engager dans le portage et ce qui constitue les freins à leur engagement.

Puisque nous sommes aux JPAG, journées professionnelles, reprenons, professionnel·le·s, nos postures, réfléchissons, à la façon dont nous pouvons travailler ensemble pour construire la réalité du portage politique par les habitant·e·s jusqu'au bout. Nous en avons envie. Poursuivons pour concrétiser cette envie.



À Cran Gévrier, des habitant·e·s concepteur·rice·s, ingénieur·e·s, technicien·ne·s, et à la manœuvre !



Daniel BRET est président
du centre social
Cran-Gévrier (74)



Le centre social est situé sur la nouvelle commune d'Annecy sur le territoire Cran Gévrier. Initialement, je faisais partie d'une association d'habitant·e·s qui portait des actions de terrain, marquées par une participation importante des habitant·e·s. Un centre social existait également sur le territoire, mais la place des habitant·e·s n'était pas marquée, ni dans les instances, ni dans les projets. Nous avons été associés à quelques réunions du centre social à un

moment donné, avant que ce type de rencontre ne soit interrompu.

Pour notre part, nous avions le sentiment de développer un projet de centre social, porté par des habitant·e·s, au service du territoire... mais sans en avoir les financements. Nous nous sommes rapprochés de la fédération locale des centres

sociaux pour mieux saisir l'essence et le projet centre social, puis avons engagé une démarche auprès de la commune, en premier lieu du Maire, pour annoncer notre intention de créer un centre social. Tout ne fut pas simple, mais finalement, nous avons obtenu un agrément centre social, en même temps que le centre

« AVEC LE CENTRE SOCIAL, LES HABITANT·E·S ONT LE POUVOIR DE RÉFLÉCHIR À CE DONT ILS·ELLES ONT ENVIE, ILS·ELLES ONT LE POUVOIR DE METTRE EN PLACE DES PROJETS, DE LES FAIRE VIVRE. »



social municipal - qui ressemblait plutôt à une annexe du CCAS - fermait ses portes. Cette décision, loin d'être unanime était portée par le Maire qui avait compris la différence entre le centre social que nous défendions et celui de la Ville, mais il avait aussi à convaincre dans son entourage. Pour cela il nous a invité à présenter notre projet devant une assemblée composée de l'ensemble du conseil municipal et de l'ensemble des cheffe-s de service de la ville.

À travers ce cheminement, nous avons eu du pouvoir et une force de conviction qui était basée sur notre connaissance et notre regard d'habitant·e-s. Par la suite, le congrès de Lyon, a été un véritable moment d'enthousiasme collectif. Nous découvrons le mouvement des centres sociaux et nous avons réussi à ce que trois maires adjointes de la commune soient avec nous. Il fallait finir de convaincre les élu·e-s de la ville sur notre projet de centre social. Ce congrès de Lyon nous a amené à revisiter

« NOUS AVONS EU DU POUVOIR ET UNE FORCE DE CONVICTION QUI ÉTAIT BASÉE SUR NOTRE NOTRE REGARD D'HABITANT·E·S. »

dans notre centre social nos façons de faire et de travailler ensemble, élu·e-s du centre social et salarié·e-s. Par exemple, nous avons mis en place des commissions, pilotées par un binôme élu·e de l'association/ salarié·e. Les commissions ont un véritable pouvoir, de proposition comme de décision. Un lien se fait évidemment avec le Conseil d'Administration, mais, dans chaque commission, les membres sont à la fois concepteur·trice-s, ingénieur·e-s, technicien·ne-s, et à la manœuvre. Ils sont à tous les niveaux, de la décision à l'exécution des projets ! Nous sommes très vigilants sur le rôle et le fonctionnement de nos commissions pour que les habitant·e-s et les adhérent·e-s aient toujours de véritables prises de décisions dans le champ de la compétence de la commission et qu'ils-elles aient toujours le sentiment de participer activement

au projet collectif. Notre vigilance est aussi avec les salarié·e-s. Avec leur savoir-faire... on peut facilement transformer une commission en chambre d'enregistrement de projets décidés par les salarié·e-s.

C'est parfois difficile à faire comprendre à des élu·e-s locaux.ales, qui abordent la participation des habitant·e-s comme une implication à des actions décidées par la Ville, mais rarement comme des espaces où les habitant·e-s sont parties prenantes dès l'expression des besoins et la conception des projets.

Avec le centre social, les habitant·e-s ont le pouvoir de réfléchir à ce dont ils-elles ont envie, ils-elles ont le pouvoir de mettre en place des projets, de les faire vivre. Décideur·euse-s, ce sont eux-elles qui portent politiquement le projet du centre social.



JPAG 2018



À Lyon, un chemin pour transformer la gouvernance du centre social avec les habitant·e·s



Sylvain PARATTE est directeur du centre social Quartier Vitalité à Lyon (69)



Le chemin pour transformer notre gouvernance a été long.

Depuis la création du centre social, notre réflexion évolue, on déconstruit et on reconstruit :

► Les 10 premières années de l'association : après le dépôt de bilan du dernier centre social, notre premier enjeu était de revenir à une vie associative avec des instances de base qui fonctionnent bien. On a passé beaucoup de temps à se demander ce qui se passe dans ces différents espaces et comment faire en sorte de ne pas les polluer pour qu'il y ait une vraie prise de décision. Ça nous a amené à formaliser un certain nombre d'écrits comme le règlement intérieur de la vie associative.

► L'avant congrès des centres sociaux en Rhône-Alpes (2013) : on avait déjà démarré des formations sur le développement du pouvoir d'agir des salarié·e·s. La dynamique était là mais on ne voyait que le versant salarié·e. Pourtant, on avait conscience que tou·te·s les salarié·e·s devaient avoir un mandat par le Conseil d'Administration pour travailler correctement. C'est pendant le congrès que l'on s'est rendu compte qu'on avait mis la charrue avant les bœufs

et que ce travail, pour qu'il soit efficace, devait aussi être fait avec le Conseil d'Administration.

Un travail avec les administrateur·trice·s a fait émerger beaucoup de questions : quelle est notre responsabilité et notre enjeu à nous administrateur·trice·s ? À quoi on participe, sur quel niveau, comment traiter la question du mandat ? Où est-ce que se situent les enjeux de décision, d'engagement, de régulation ? Accessoirement, ça nous a permis de replacer l'Assemblée Générale comme un temps spécifique où on peut débattre avec une partie non négligeable de nos adhérent·e·s.

► L'après congrès (2013-2014) : nos administrateur·trice·s sont allé·e·s voir des collègues d'un centre social voisin pour réfléchir à nos modes de gouvernance. Ce fut un temps important pour faire sens commun, réaffirmer nos enjeux et nos motivations, reposer un certain nombre de bases communes, réfléchir sur la vision globale du processus dans toute la maison. Depuis, des administrateur·trice·s ont décidé de se tester, de rencontrer des habitant·e·s : ils-elles ont décalé leur posture. Ils-elles se sont dit qu'avec les habitant·e·s et les salarié·e·s, des solutions pouvaient être construites. À travers ces échanges, deux nouvelles personnes sont entrées dans le Conseil d'Administration.



+++



Le magazine C'est Possible consacré au portage par les habitant·e·s !

Retour du magazine **C'est Possible** à l'été 2019, avec une nouvelle forme et comme thème : le portage par les habitant·e·s ! Un magazine qui présente les expériences du centre social du quartier Vitalité à Lyon, Parc en ciel à Nanterre et Oloron-Sainte-Marie. Trois démarches, trois approches, trois façons de faire dans des contextes bien différents, mais qui montrent que le pilotage par les habitant·e·s, c'est possible... et bénéfique !

« AVEC LES HABITANT·E·S ET LES SALARIÉ·E·S, DES SOLUTIONS PEUVENT ÊTRE CONSTRUITES. »

Portage politique et pilotage du projet dans le réseau des centres sociaux

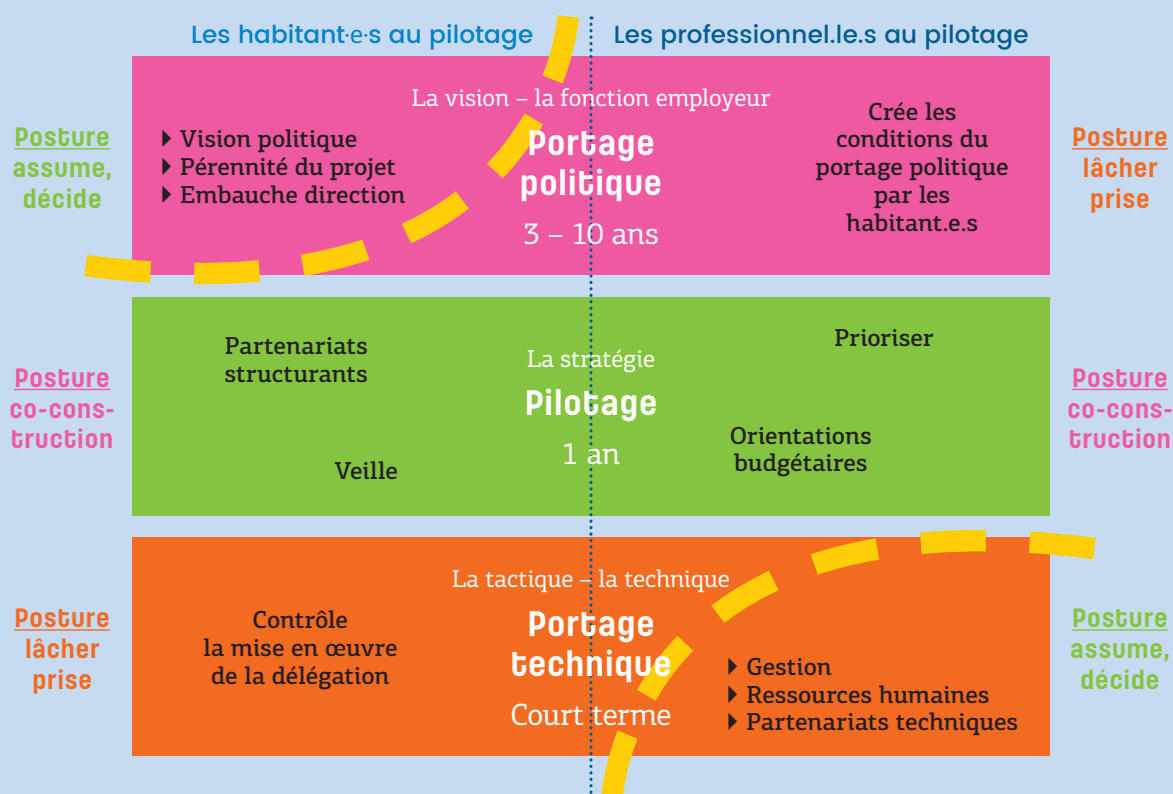
Notre réseau porte avec conviction la définition du centre social telle qu'on la trouve dans la charte : « un foyer d'initiative porté par des habitant·e·s associé·e·s soutenu·e·s par des professionnel·le·s ». On voit ainsi apparaître la notion de portage et de soutien qui se traduit dans notre jargon par la notion de travail associé. Cette façon particulière que nous avons d'être ensemble bénévoles et professionnel·le·s au service d'un projet n'est pas sans créer des ambiguïtés récurrentes

sur le qui fait quoi, et l'on parle ainsi de façon peu différenciée du portage du projet ou de son pilotage.

Les échanges nombreux que le délégué général et la présidente de la FCSF ont eu sur ce sujet, amènent à ces propositions de définition de ces 2 notions adaptées aux centres sociaux, présentées aux JPAG.

Il ne s'agit en aucun cas d'une définition figée, mais bien d'une base de travail pour nourrir la réflexion des centres sociaux.

Piloter un projet de centre social Qui fait quoi ? Qui porte quoi ?



Qu'est-ce que la politique dans les centres sociaux et le réseau fédéral ?

La politique c'est une conviction, une idée, un concept que l'on veut mettre en œuvre (ex : contribuer à moins d'injustices sociales sur le territoire, permettre aux habitant·e·s de participer à la construction des politiques publiques, prendre part à une société plus solidaire...). La politique définit également les grands principes qui doivent soutenir l'action : les valeurs sociétales et humaines qui permettront de guider

et de garantir la cohérence et le sens de l'action.

La stratégie est l'ensemble des voies que l'on utilisera pour parvenir à ses fins. La programmation des actions, l'organisation de la structure, l'organisation des personnes qui mettent en œuvre, les ressources financières, les choix de partenariats sont donc des éléments stratégiques qu'il s'agit d'articuler pour mettre en œuvre les idées politiques.

La programmation concrète d'une action, l'organisation concrète du travail, l'engagement des dépenses... seraient plutôt du ressort de la tactique, de la mise en œuvre.



Alors lorsqu'on parle de « portage politique » dans notre réseau, on parle donc :

- » De construire le socle de valeurs sociétales et humaines du projet (et/ou en être garant),
- » De construire les règles démocratiques de l'organisation et/ou en être garant (statuts, règlement intérieur, etc.),
- » De contrôler, garantir que, l'action de l'organisation soit en cohérence avec ses valeurs (fonction garant du sens),
- » De définir le socle politique du projet et ses orientations : la justice sociale, la démocratie, la défense ou la promotion du « projet centre social »,
- » De penser et de construire les discours politiques et de les porter dans les représentations,
- » Afin de pouvoir guider la dimension stratégique, il s'agit également de poser un cadre global concernant les moyens humains et économiques : définir une politique salariale globale, définir des orientations budgétaires en cohérence avec les valeurs et le projet,
- » Plus concrètement, l'embauche de la direction ou de la délégation générale (mais aussi les conditions de séparation), le vote du budget sont du ressort du portage politique.

Exercer un portage politique consiste donc :

- » À construire ou garantir le socle de valeurs,
- » À construire ou garantir les orientations du projet politique,
- » À garantir la pérennité du projet,
- » À prendre des positions politiques en lien avec le socle de valeurs ou le projet politique,
- » À les soutenir dans les représentations,
- » À définir et suivre la politique salariale, l'embauche et le contrôle de la direction ou de la délégation générale ainsi que les priorités économiques.

Le portage politique est donc du ressort des administrateur·rice·s (ou des élu·e·s dans le cadre d'un centre social municipal) ; les professionnel·le·s étant associé·e·s mais pas décideur·euse·s. Les administrateur·rice·s portent la responsabilité du portage politique. Celui-ci ne peut pas être délégué à un·e professionnel·le.

Les professionnel·le·s ont principalement pour rôle de créer les conditions pour que les administrateur·rice·s (ou élu·e·s) puissent correctement porter leur responsabilité (une posture de « passeur » : ressource, soutien)

Le portage politique s'exerce par l'Assemblée générale et le Conseil d'Administration (CA) dans un centre social associatif. Dans un centre social municipal, il s'exerce par le Comité d'usagers.

Le portage politique s'inscrit dans un temps long (héritage - transmission).

Alors, lorsqu'on parle de « pilotage du projet » dans notre réseau ... on parle donc :

- » De construire (avec le CA) et mettre en œuvre les stratégies du projet politique,
- » D'assurer les représentations,
- » D'assurer le suivi des partenariats stratégiques, financiers et techniques,
- » D'organiser la structure, les moyens humains, l'action en cohérence avec le projet politique et le socle de valeurs,
- » De chercher les moyens humains, économiques et matériels pour conduire l'action,
- » D'articuler les différentes dimensions (humaines, économiques, organisationnelles) et de prioriser les chantiers et actions en fonction des moyens,
- » De contrôler la mise en œuvre concrète des actions.

Exercer un pilotage consiste donc :

- » À porter aussi la parole politique construite par le CA,
- » À assurer les représentations et le suivi des partenariats,
- » À mobiliser et organiser les moyens de l'action,
- » À prioriser les chantiers et actions,
- » À planifier,
- » À organiser la vie des instances (pour que le CA et l'AG puissent exercer leur rôle notamment),
- » À contrôler la mise en œuvre de l'action et organisationnelle.

Le pilotage du projet correspond à la dimension stratégique.

Il est du ressort du « Bureau » ou d'un groupe de pilotage avec les professionnel·le·s associé·e·s. Il s'exerce dans une responsabilité partagée entre les membres du Bureau/groupe et la direction ou la délégation générale. Le CA est néanmoins concerné notamment dans sa fonction de contrôle de la mise en œuvre du projet politique et de garantie du sens. Dans un centre social municipal, le pilotage peut être partagé entre élu·e·s, habitant·e·s et professionnel·le·s.

Professionnel·le·s et administrateur·rice·s (ou élu·e·s) pilotent ensemble. La responsabilité est partagée dans le cadre d'un « travail associé ».

Le pilotage s'inscrit dans le temps du mandat et/ou du projet.

Claudie MILLER, Présidente de la FCSF

Alain CANTARUTTI, Délégué général de la FCSF



II

Les habitant·e·s au portage des centres sociaux : des conditions à réunir, des chemins à inventer

JPAG 2018





Précisons une chose : les conditions à réunir pour contribuer au portage des centres sociaux par les habitant·e·s n'existent pas les unes indépendamment des autres. Tout au long de cette restitution seront abordées des notions, des pratiques, des techniques similaires, poreuses. Elles ne sont pas nécessairement nouvelles d'ailleurs, mais nous vous invitons à les explorer à nouveau avec optimisme, créativité et un regard neuf. Ce ne sont donc pas des missions supplémentaires qui viendraient s'ajouter à celles déjà travaillées dans nos centres, pas plus qu'une méthode à suivre à la lettre qui sont proposées, mais bien de multiples ingrédients qui permettent, quand ils sont investis par les équipes du centre, d'identifier les espaces où se joue la question de la place des habitant·e·s dans le portage politique des centres. Mettre en regard nos pratiques et les ré-interroger via le prisme du portage politique par les habitant·e·s montre clairement le fait qu'elles constituent des ingrédients indispensables pour créer des espaces de dialogue et de prise de décision plus ouverts et plus démocratiques, sur nos territoires comme dans nos structures.

Recueillir, prendre en compte la parole de tou·te·s

Et si le premier ingrédient du pouvoir des habitant·e·s consistait déjà à accueillir, écouter et partir de leur parole, leurs préoccupations ? Banalité peut-être que de poser cela pour des centres sociaux qui insistent depuis toujours sur la qualité de l'accueil. Il n'empêche, on le voit, cette capacité à accueillir les personnes et leur parole, dans le centre social comme hors de celui-ci, est un enjeu fondamental, qui implique de revisiter les pratiques dans et hors le centre social.

Le rôle clé de l'accueil dans le centre social : la place à la parole et l'expression

Ainsi, dans le centre social, travailler cette écoute se joue dès **l'espace d'accueil**. Il y a un enjeu à se départir de la conception limitée du seul lieu physique d'orientation, avec une personne derrière un bureau. La fonction de l'accueil doit évoluer : espace de lien, de vie, ouvert à tou·te·s, l'accueil devient **espace de rencontre, d'expression, d'émergence**, espace de vie et d'animation. Les conditions spatiales doivent permettre cette fonction de sociabilité et en même temps d'échanges plus interpersonnels.

Triporteur, centre social de Folschviller (57)



c'est possible!
.me

L'expérience en caravane du centre social du Pays Ménigoutais (75)

Salarié·e·s et administrateur·trice·s du centre social ont réfléchi à une nouvelle manière d'aller à la rencontre des habitant·e·s pour étayer leur diagnostic de territoire. De ces cogitations, une idée de parcourir les routes du canton avec un convoi itinérant se déplaçant sur les 11 communes du territoire est née. Les habitant·e·s ont reçu une carte postale, différente pour chaque commune, les invitant à venir à leur rencontre. Ce temps a permis de recueillir la vision des habitant·e·s sur le centre social et leurs idées et envies pour les années à venir. Les habitant·e·s ont découvert de multiples actions du centre social et une personne s'est même présentée par ce biais pour entrer au conseil d'administration.

📍 Plus de ressources sur la version augmentée



Animation hors les murs, centre social de Mazingarbe



Des outils, des supports variés peuvent aussi permettre de recueillir de façon continue ou plus ponctuelle des paroles, des préoccupations, sous forme écrite ou orale, individuelle ou collective... (voixmaton, arbres à idées, cahier, accueil café avec animations...) pour que tou-te-s aient l'occasion de s'exprimer.

Surtout, la **formation** des équipes à **l'écoute active**, le travail sur les **postures**, la valorisation de la fonction accueil, l'implication de l'ensemble de l'équipe autour de cette fonction, investie d'ailleurs parfois par des bénévoles pour créer des conditions encore plus propices à la rencontre sont des dimensions à travailler en permanence. De la qualité de l'accueil et l'écoute dépendent fréquemment ensuite l'envie de revenir... ou pas, de s'impliquer plus... ou pas !

Cette prise en compte de la

c'est Possible!
.me

L'expérience du centre social hors les murs de Mazingarbe (62)

Les centres sociaux sont ouverts à tou-te-s. Cependant, tout le monde ne vient pas au centre social, pour diverses raisons. Le centre social « Hors les murs » de Mazingarbe est une idée d'habitant·e·s, devenue ensuite projet d'habitant·e·s mis en œuvre par les bénévoles et les professionnel·le·s... qui est devenu un projet de structure... projet qui a changé profondément les pratiques d'accompagnement et les postures professionnelles. Des "cafés au bout de la rue" ont d'abord été mis en place, à la sortie des écoles, le samedi matin. Trois ans plus tard, il y a maintenant 6 ateliers de rue hebdomadaires, toute l'année. Cela a permis de toucher d'autres publics, développer les envies d'agir des habitant·e·s.

 Plus de ressources sur la version augmentée

parole des habitant·e·s doit tout autant être investie dans les **autres espaces** du centre social : les lieux d'activité sont de belles occasions d'échanger, le montage de projets aussi... avec, toujours cette vigilance et méthodes d'animations pour que la parole de tou-te-s puisse être exprimée et entendue (formes ludiques, groupes entre pairs...

- voir ingrédient « Repenser les espaces et les formes de décision dans le centre social »). Là encore, pas toujours simple, en termes de pratiques professionnelles d'accepter de laisser place, durant une activité que l'on anime, à ces temps !

Pour que les habitant·e·s aient toute leur place dans le centre, des structures font évoluer leurs

c'est possible!
me



L'expérience du centre social 13 Pour Tous, à Paris (75) : renouveler un projet social avec des habitant·e·s qu'on ne connaît pas

Le renouvellement de projet social est un moment important dans la vie d'un centre social. C'est le moment de réinterroger la réalité du quartier et de ses habitant·e·s afin d'adapter l'approche et les axes de travail de la structure. C'est également l'occasion d'associer les habitant·e·s à la construction de ce projet social, afin que celui-ci soit bien en adéquation avec les envies des habitant·e·s. Et avec leurs colères... Le centre social 13 Pour Tous s'est appuyé sur des

méthodes issues du community organizing pour renouveler son projet. Accompagnés par l'Alliance Citoyenne de Grenoble, ils sont allés chercher les habitant·e·s chez eux·elles pour récolter leurs colères et les ont réuni·e·s afin qu'il·elle·s se mobilisent pour essayer de trouver des réponses à leurs problèmes. Résultats : une forte autonomisation de groupes d'habitant·e·s qui s'autogèrent et s'approprient les locaux, entrée de 2 habitantes au CA, développement des initiatives d'habitant·e·s.

@ Plus de ressources sur la version augmentée

horaires, en les décalant ou en les amplifiant pour rester « ouverts » à la rencontre, à la venue et à l'expression. Pour aller encore plus loin dans cette appropriation du lieu, des **aménagements** sont parfois réalisés par des habitant·e·s, pour marquer que le centre social est « leur lieu » et non un espace de travail dédié aux professionnel·le·s. Autant de conditions pour faciliter la venue, la confiance, le fait de trouver sa place, de partager ses préoccupations, et de partager sa parole.

Aller vers, hors les murs... et dans le centre social

Au-delà des approches au sein de la structure, des centres sociaux se sont engagés depuis plusieurs années dans des démarches « hors les murs ». Il est ici question de déplacement physique des équipes, pour aller à la rencontre de celles et ceux qui ne viennent pas au centre social, que ces personnes soient éloignées des espaces de rencontre et débat public (les invisibles) ou qu'elles n'identifient pas le centre social comme lieu de lien et d'expression.

Pour cela, les centres font preuve de beaucoup d'imagination avec des **moyens de locomotion** curieux, intrigants... ici un triporteur, dans

un quartier urbain, pour aller à la rencontre des habitant·e·s sur leurs lieux de vie et de passage : écoles, parcs, marchés... Là des bus qui sillonnent des territoires ruraux sur lesquels des centres sociaux interviennent parfois sur 50 communes ! Là encore une caravane itinérante autour du projet social du centre... D'autres centres développent des **animations** hors les murs : une ludothèque de rue, un débat public sur la place de la ville, des porteurs de parole...

La démarche est la même : **aller à la rencontre** des gens, les écouter, créer de la relation et de l'échange, souvent en créant la surprise par les formes utilisées ! En termes de méthode, il est utile d'effectuer un rapide travail de **cartographie des lieux de vie** des habitant·e·s du territoire pour identifier les endroits à investir par le centre social pour toucher le plus grand nombre. Un travail qui peut être mené en s'intéressant aux différentes catégories d'habitant·e·s (les jeunes, les commerçant·e·s, les salarié·e·s, les parents, les seniors, les cadres...).

Mais il ne s'agit pas que de déplacement physique. Cet aller vers doit aussi signifier « aller vers les préoccupations des gens » (et

3 questions clés qu'on peut se poser pour avancer

1 Quelle est la première impression que va avoir la personne en arrivant à l'accueil du centre social ?

2 Dans quels lieux peut-on aller rencontrer des personnes qui ne viennent pas au centre social ?

3 Quand a-t-on travaillé pour la dernière fois en équipe bénévole et professionnelle autour de l'aller vers et l'écoute active ?



Porteur de paroles dans les rues de Sens, Réseau Jeunes 2017

Qu'est-ce que cela permet ?

- ▶ Parler et s'exprimer : c'est déjà du pouvoir
- ▶ S'adresser et construire avec tou·te·s, notamment les personnes qu'on voit le moins, dans le centre ou hors les murs
- ▶ Bâtir avec les habitant·e·s un projet social, qui repose sur les sujets qu'ils-elles portent

non aller vers les gens pour les faire venir dans nos lieux ou dans nos sujets de préoccupation à nous). C'est ici la posture des équipes qui doit bouger et qui s'accompagne

d'une montée en compétence sur des questions d'écoute active notamment. Un aller vers qui se travaille ainsi tant au sein du centre social que dans le territoire !



Des outils et ressources pour se mettre au travail dès maintenant

Voxmaton

Photomaton, espace de collecte de parole, voxmaton, autant d'outils similaires destinés à favoriser l'expression des habitant·e·s et l'appropriation de l'espace d'accueil. Le Voxmaton est un espace de parole libre, composé d'un système de diffusion et d'enregistrement audio et de signalétique. La signalétique indique simplement par où commencer : "J'ai envie de vous dire..." ; "Appuyez sur le bouton"

Une voix off prend alors le relais. Elle sert à expliquer la charte d'utilisation/règlement, et à guider l'habitant·e en lui indiquant quand commence l'enregistrement, quand il se termine, comment enregistrer ou effacer son message, etc.

Porteur de paroles

Le porteur de paroles est un dispositif de rue visant à recueillir des témoignages sur une question donnée (« C'est quoi être jeune aujourd'hui ? », « Qu'est-ce qui vous met en colère ? », « Que faites-vous pour les autres ? »). À partir d'une question rendue publique et affichée sur un panneau, les porteurs de parole suscitent les questionnements parmi les passant·e·s, les interrogent, débattent et recueillent leurs propos qu'ils valorisent en les affichant à côté de la question. Autant de paroles qui peuvent être reprises, analysées par la suite pour donner corps à un projet, une idée, un débat...

Formation Faire émerger et animer des actions collectives à visée émancipatrice – FAVE-

Cette formation est portée et animée par le réseau des centres sociaux. La formation-action vise à renforcer les savoirs, savoir-faire et savoir-être des équipes des centres sociaux et socioculturels animant des groupes d'habitant·e·s dans l'intention de développer leur pouvoir d'agir. Les objectifs sont :

- ▶ Comprendre les fondements de l'action collective à visée émancipatrice,
- ▶ Acquérir des outils et méthodes d'écoute, de mobilisation et d'animation des groupes d'habitant·e·s,
- ▶ Identifier la posture de l'animation d'actions collectives en centre social et socioculturel,
- ▶ Développer sa capacité à animer des groupes, gérer les conflits et entrer en négociations.



Plus de ressources sur la version augmentée



Faire émerger et animer le débat démocratique

Arène citoyenne à Folschviller (57)

Écouter, aller vers les préoccupations des habitant·e·s est un premier jalon pour favoriser la participation de tou·te·s dans le centre social et sur son lieu de vie (voir ingrédient “Recueillir et prendre en compte la parole des habitant·e·s”) et de bâtir un projet fondé sur leurs aspirations et besoins.

Pour que les habitant·e·s s’organisent et soient acteur·rice·s du développement des territoires, aux côté des institutions, élu·e·s, et autres acteurs locaux, les centres ont un rôle essentiel pour passer **du je au nous, de l’individuel au collectif**. D’où l’enjeu de la **rencontre des expressions, de l’échange et du débat**, entre habitant·e·s, avec l’équipe du centre social, et dans le territoire, avec les élu·e·s, institutions et autres habitant·e·s... Débattre, exprimer son opinion et la confronter à d’autres sont déjà des pas concrets vers l’engagement et vers une forme **d’apprentissage démocratique**, qui contribue à valoriser et qualifier la place et le pouvoir des habitant·e·s dans le portage du projet et leur rôle dans la cité.

Mais pour aller plus loin, faire émerger de la démocratie “dans le conflit” - tant qu’il reste constructif - est un enjeu de taille pour permettre à des habitant·e·s de faire l’exercice du pouvoir démocratique.

Des espaces d’échanges multiples ouverts

Pour faire émerger du débat, mettre en place des **espaces d’échanges multiples, ouverts à tou·te·s — dans et hors du centre !** — c’est donner l’occasion à tou·te·s de venir s’exprimer, d’écouter, s’éclairer et confronter leurs idées. Cafés citoyens, échanges



c'est possible! .me

L'expérience du Collectif du 8 mars, du centre social La Pépinière à Pau (64)

Un groupe de femmes, issues du service AFM (Accompagnement des Familles Monoparentales), s’est fréquemment réuni afin d’échanger sur leur(s) condition(s) de vie, les difficultés rencontrées au travers de leur statut de famille monoparentale et des leviers qu’elles mettent en place pour pallier ces difficultés. Elles ont souhaité faire évoluer leur groupe et se constituer en collectif, aujourd’hui appelé le Collectif 8 mars. Elles ont ainsi pu travailler autour de l’élaboration d’un texte fondateur « Être parents solo : les enjeux et les défis ». Dans le cadre de la Journée Internationale de Lutte pour le Droit des Femmes, le 08 mars 2017, ce groupe de 12 femmes s’est rendu à Paris pour visiter l’Assemblée Nationale et y présenter son texte fondateur auprès d’un groupe de député·e·s. À la suite de cet événement, elles ont souhaité continuer leur travail de témoignage en direction des pouvoirs publics locaux mais également à la rencontre d’autres femmes et familles concernées, comme elles, par la monoparentalité. Elles ont émis le souhait d’être force de proposition pour mettre en place des projets/actions et ouvrir leur groupe à un nombre plus important de parents qui traversent des difficultés liées au statut de famille monoparentale.

Plus de ressources sur la version augmentée

sur un sujet avec des expert·e·s, forums ouverts, débats dans l’espace public... les centres ne manquent pas d’imagination en la matière ! On est bien dans une démarche d’éducation populaire : de compréhension et d’analyse partagées, de propositions débattues. Faire émerger des points de vue différents - voire conflictuels - permet aussi de comprendre et désamorcer les colères des habitant·e·s et de les transformer en actions.

Attention toutefois à privilégier

des formes d’animation qui garantissent la place à l’expression de tou·te·s (voir ci-après dans “Repenser les espaces et les formes de décision dans le centre social”).

Des espaces de négociation portés avec les habitant·e·s

Les espaces de débats ont également vocation à faire le lien entre habitant·e·s et décideur·euse·s. Le centre social peut jouer le rôle d’intermédiaire - neutre



Des outils et ressources pour se mettre au travail dès maintenant

Les Tables de quartier

Les Tables de quartier sont des espaces citoyens qui réunissent associations et/ou habitant·e·s mobilisé·e·s à l'échelle du quartier. Leur but est de mener des actions collectives permettant l'amélioration des conditions de vie dans le quartier, à partir d'enjeux, préoccupations et envies d'agir soulevés par les habitant·e·s. Il peut s'agir de solutions construites par les habitant·e·s eux-mêmes ou de démarches d'interpellation.



Plus de ressources sur la version augmentée

Formation "Et après, on fait quoi ?"

Après les attentats de janvier 2015, la fédération des Centres Sociaux du Rhône et de la Métropole de Lyon ont entrepris une démarche de réflexion et de formation intitulée « Et après, on fait quoi ? » destinée à dessiner un positionnement et des réponses concrètes, au niveau du réseau, vis-à-vis des questions sociales, économiques, éducatives et culturelles devenues incontournables. Les deux premières étapes ont consisté à aborder la question du cadre réglementaire de la laïcité et de son application quotidienne, et de l'interculturalité comme voie possible de la transformation sociale. Le troisième volet, intitulé « Débattre pour ne pas se battre », concerne l'outillage des équipes des centres sociaux, aussi bien dans des situations d'accueil et de temps informels que dans des temps dédiés au débat. Il s'agit d'affirmer, ou de ré-affirmer, la posture des professionnel·le·s et de les outiller sur le débat. fede@centres-sociaux-rhone.com

Le rapport biennal

Depuis 2011, la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France et Question de Ville, association des directeur·rice·s des centres de ressources politique de la ville, ont engagé une démarche de coopération pour favoriser le dialogue entre les professionnel·le·s de leurs structures et les habitant·e·s autour de « l'état des quartiers ». Le quatrième rapport, sorti fin 2018, rend compte de la démarche conduite auprès d'habitant·e·s de treize quartiers populaires sur l'ensemble du territoire métropolitain, qui mettent en lumière des problématiques partagées et nous interpellent sur des réalités quotidiennes et des leviers d'actions qui permettraient à ces habitant·e·s « d'avoir une vie meilleure ». Une journée de restitution a eu lieu en janvier 2019 lors de laquelle les habitant·e·s impliqué·e·s dans la démarche ont pu faire part de leur cri d'alarme au ministre de la Ville et du Logement, Julien Denormandie.

Écouter, comprendre, agir

À l'occasion du 8e Congrès en 2013, nous avons invité les centres sociaux et socioculturels à participer à une démarche en 3 phases : interroger les habitant·e·s de nos territoires sur les situations vécues ou observées où la dignité humaine n'est pas respectée ; ouvrir des espaces de dialogue sur des questions sociales pour agir localement ; se mobiliser pour participer au congrès. Cette démarche a permis en 2011 de recueillir plus de 1000 témoignages de situations de vies, dont la première lecture a fait resurgir 7 questions sociales. Cet ouvrage a été le support pour l'organisation de débats en 2012.



Plus de ressources sur la version augmentée

3 questions clés qu'on peut se poser pour avancer

1

Le centre social se situe-t-il comme animateur du débat démocratique dans le territoire ?

2

Veille-t-on, dans nos réunions, à la participation de tou·te·s ?

3

Qui porte réellement la parole politique durant les temps de négociation avec les pouvoirs ? Les habitant·e·s (membres du CA ou de comités de gestion) ? Les professionnel·le·s en charge du pilotage du centre ?

Qu'est-ce que cela permet ?

► Inscrire les habitant·e·s dans la co-construction de l'action locale et publique

► Passer de l'intérêt individuel à la construction d'une parole, d'un projet collectif

► Reconnaître la qualité et la valeur de la parole de chacun·e

ne pas rester dans une posture de colère... un travail au long cours.

En l'occurrence, le rôle et la posture du centre social sont primordiaux, comme garants des conditions du débat !

ou pas - dans un processus de négociation avec des bailleurs, avec la commune... Permettre ce dialogue, c'est créer les conditions de l'expression directe des habitant·e·s face aux institutions. C'est aussi, pour les habitant·e·s, apprendre à argumenter et à défendre leur point de vue. Une étape importante pour que le champ politique soit davantage

investi par les citoyen·ne·s, les principaux·ales concerné·e·s. L'exercice est difficile, et il n'est pas simple d'assumer parfois que la démocratie soit "conflictuelle". Ces espaces de négociation se construisent, pour préparer la parole et l'argumentation collectives, pour se sentir pleinement acteur·rice du débat, pour formuler des propositions et

Repenser les espaces et les formes de décision dans le centre social

Le conseil des habitant·e·s au centre social de Nanterre (92)

Un autre ingrédient du pouvoir des habitant·e·s, apparu peut-être plus récemment dans nos questionnements, consiste à s'assurer que les espaces et les formes de décision du centre soient ouverts à tou·te·s. La façon dont sont organisées nos instances et notre gouvernance, on le sait, peut être un véritable frein à la participation des habitant·e·s. Il y a donc un enjeu à reconnaître et valoriser les différentes formes de décision au sein du centre, comme à en faire de vrais espaces d'exercice démocratique, en adaptant nos pratiques et nos outils.

Multiplier et diversifier les espaces et les formes de décision dans le centre

Une des premières étapes peut-être serait d'identifier où se prennent les décisions dans le centre social et de valoriser la place que les habitant·e·s peuvent prendre dans ces espaces. Le Conseil d'Administration n'est ni la seule



instance de décision, ni la plus indispensable. **D'autres formes d'organisation associatives** sont possibles, et on peut d'ailleurs puiser un peu d'inspiration à travers les expériences d'autres associations : **groupes de projet, commissions thématiques, conseil de maison**, autant d'espaces où les bénévoles

peuvent repérer et aider à la mise en place de projets d'habitant·e·s, certes, mais aussi être garants de la parole politique et du sens donné à nos actions... Il s'agit ici de prendre en compte et de travailler à partir de l'engagement de l'habitant·e là où il·elle se trouve, plutôt que de chercher à le·la faire venir au

c'est possible!
me

L'expérience des habitant·e·s à la gouvernance du centre social Confolentais à Confolens (16)

En 2016, la direction et les administrateur·trice·s ont fait des recherches sur la gouvernance associative, avec enquête et retours d'expériences dans d'autres associations. Habitant·e·s et adhérent·e·s ont travaillé sur les statuts du centre et préparé des modifications apportant un mode de gouvernance plus ouvert aux habitant·e·s. La gouvernance du

centre du Confolentais s'est ainsi restructurée en 2 comités : un comité de projet et un comité de gestion, le tout formant le conseil d'association. Les membres sont tous élus par l'AG. Mais dans les comités, tout·e habitant·e peut participer sans être élu·e. Pour observer, alimenter les projets, participer bénévolement à une action qui les intéresse. Les membres du groupe ayant participé

aux travaux se sont tous présentés à l'Assemblée Générale en juin 2017 en tant qu'administrateur·trice·s « nouvelle formule ». En 2017/18, de nouvelles personnes « habitant·e·s » ont participé au comité de projet puis ont été élues « administrateur·trice·s ». Le nombre d'administrateur·trice·s au CA a triplé d'une année sur l'autre et 3 habitant·e·s ont rejoint le comité de projet.

c'est Possible!
me



Créer les conditions pour favoriser l'implication des bénévoles dans le portage politique du centre social Belle-Rive (17)

Née en 1999, l'association a été créée selon (a minima) 2 principes forts de démarche participative et de développement social local aboutissant à une réflexion particulière sur le partage du savoir et le partage du pouvoir. Cette visée influe, aujourd'hui encore, sur le projet dans sa globalité et particulièrement la gouvernance associative. Le partage du pouvoir se concrétise par un partage de responsabilité pour les postes de co-président·e-s (3), de co-secrétaires (2) et co-trésorier·e-s (2). L'association a choisi de ne pas fonctionner sur un

schéma classique de bureau et conseil d'administration. Le conseil d'administration de l'association Belle-Rive se nomme conseil de centre. Il est composé de 2 instances complémentaires : le comité de projet et le comité de gestion. D'autres instances sont définies par les statuts : les groupes moteurs. Ils concernent un champ d'action du projet social et réunissent des bénévoles (élu·e-s ou non), accompagnés par des salarié·e-s-animateur·trice-s pour s'approprier particulièrement la thématique et questionner les actions au regard du projet social.

@ Plus de ressources sur la version augmentée

Conseil d'Administration ou comité de gestion coûte que coûte.

La forme des prises de décision peut également être repensée, en permettant par exemple la **présidence partagée** du centre social grâce au statut de co-président·e, voire l'administration collégiale afin de partager le pouvoir aussi entre habitant·e-s engagé·e-s. Une réflexion et un **travail collectif de réécriture des statuts** peut dès lors s'engager pour définir ensemble les modalités de ces formes de décision.



La choucroute des JPAG à Strasbourg !

Ouvrir nos espaces de gouvernance à des habitant·e-s non élu·e-s

En parallèle de ce travail, des centres sociaux ont également repensé l'ouverture de leurs espaces de gouvernance à tout·e-s. Cela peut passer par le fait d'inviter au Conseil d'Administration comme dans les autres espaces des habitant·e-s élu·e-s ou non, adhérent·e-s ou non, afin de permettre à chacun·e de se faire une idée du fonctionnement de ces instances, d'y participer même ponctuellement pour porter une parole parfois peu audible.

Au-delà de l'ouverture du Conseil d'Administration aux non

élu·e-s fréquentant le centre social, on peut penser à la présence et l'implication de **groupes de jeunes** (voire à la création d'un Conseil d'Administration jeunes), de **représentant·e-s de collectifs**, voire des salarié·e-s afin de renforcer le travail associé. D'autres centres sociaux expérimentent un "inter-Conseil d'Administration" entre plusieurs centres d'un même territoire.

L'ouverture passe aussi par l'adaptation du cadre aux problématiques de chacun·e : faciliter la présence des parents en proposant un **mode de garde**,

défrayer les personnes qui viennent de loin ou faciliter le déplacement en organisant un CA **hors les murs**, structurer la durée de la réunion et s'y tenir...

Des formes d'animation non classiques et non orientées

Cela demande aussi de revoir les outils et les techniques utilisées pour **animer** ces espaces de manière démocratique, en laissant la place à l'expression de tou·te-s. Qu'il s'agisse de communiquer l'ordre du jour en amont en laissant la possibilité



aux administrateur·trice·s de demander des explications, voire d'envoyer **un ordre du jour vierge** ; d'alterner temps de travail en commun et temps en **groupes de pairs** ; de **traduire les supports d'information** à destination des habitant·e·s en différentes langues ; d'expliquer systématiquement sigles et vocabulaire technique ; de proposer des modes d'expression physique ou par écrit plutôt que par oral ; être attentif aux temps de parole (tours de parole, chronométrage, bâton de parole...) il est indispensable de veiller à ce que ce ne soit pas toujours les personnes les plus à l'aise, les plus expérimentées ou les plus avantagées qui prennent la parole ; ce qui contribuera à plus de mixité *in fine*.

Pour aider à la prise de recul nécessaire au changement de nos pratiques et de nos postures, certains centres expérimentent également **l'animation des instances par un tiers** extérieur au centre social.

Enfin, afin de casser l'aspect formel et réglementaire de nos instances, ce qui peut constituer un vrai frein à la participation des gens - notamment lorsqu'ils

hésitent à franchir le cap - d'autres centres mettent la **convivialité** au centre de leurs pratiques. Cela peut sembler anodin mais il s'agit là encore, comme pour l'aménagement de l'accueil du centre social, de permettre aux habitant·e·s de s'approprier des espaces où il·elle·s pensent parfois ne pas avoir leur place. Pourquoi ne pas faire suivre le temps de réunion de l'instance d'un repas ou d'une activité ludique, organiser une Assemblée Générale festive, ou encore préparer une présentation animée et mise en scène des budgets et des rapports d'activité et financiers ? Sans oublier de s'inspirer, voire de se former à des **techniques d'animation participative** !

Qu'est-ce que cela permet ?

► Faire l'expérience, à son échelle, de la prise de décision, de la négociation et de l'argumentation

► Une meilleure représentativité des habitant·e·s du territoire

► Mais aussi de vivre un processus de démocratie participative

3 questions clés qu'on peut se poser pour avancer

1 Reproduit-on des inégalités dans nos espaces de prises de décision ?

2 Le Conseil d'Administration/ conseil de gestion est-il ouvert à tout·e·s ?

3 Les espaces de décisions sont-ils représentatifs de la population du territoire ?

@ Plus de ressources sur la version augmentée



Escale en Flandre Maritime, 2018



Interroger le rapport au pouvoir pour garantir la place des habitant·e·s

JPA6 2018



et une visée politique vont renforcer les administrateur·trice·s pour prendre de la hauteur, se positionner, négocier et participer activement à la prise de décision.

Identifier les enjeux, les acteurs et les espaces où se jouent le pouvoir

Pour ce faire, il est utile d'avoir ou de fabriquer des clés de lectures communes pour repérer et analyser à l'interne comme à l'externe les différents éléments de contexte et de situation. Cette phase permettant de décrypter et de bien comprendre l'environnement dans lequel le centre social évolue est importante pour renforcer la démocratie des organisations, garantir des fonctionnements où le pouvoir est partagé entre les acteurs à la fois dans la durée et dans l'instant sans que cela ne freine ou ne gêne la prise de décision.

Intégrer le Conseil d'Administration dans la **démarche de mesure et de valorisation de l'impact social** est également un moyen pour les habitant·e·s d'être au plus près des problématiques du territoire et de travailler à construire un argumentaire.

Une logique partenariale dans l'animation du territoire

Pour que les habitant·e·s puissent porter leurs propres revendications et permettre une vraie émancipation dans la faculté d'aller dialoguer et négocier en dehors du centre, c'est aussi la **logique partenariale** qu'il faut repenser pour le centre social, pour la baser sur le **dialogue, l'inter-connaissance et la coopération**.

Comme toute organisation collective, le centre social est un lieu de pouvoir. Ses instances formelles, les échanges informels, les relations entre ses acteurs constituent des espaces, des moments où s'exercent pouvoir et rapports de force. Cela se joue dans les relations entre les bénévoles, entre les professionnel·le·s, entre les bénévoles et les professionnel·le·s, entre employeur et salarié·e·s, mais aussi entre acteurs du centre social et autres acteurs du territoire. Cela pose donc la question du partage et de l'exercice du pouvoir. Un ingrédient essentiel est donc **d'interroger le rapport au pouvoir dans et en dehors du centre social**.

Définir les modalités du travail associé

Commencer par clarifier le rôle de chacun·e, le « Qui fait quoi ? » entre les bénévoles et les professionnel·le·s. La construction de « règles de travail » communes

contribue à ce que chacun·e reste dans ses prérogatives politiques ou techniques, ou du moins que les champs d'intervention soient bordés et connus de chacun·e. Cette démarche facilite d'ailleurs la définition des mandats, des délégations et donc la formalisation du partage du pouvoir.

Outils et renforcer les habitant·e·s dans le portage du centre

L'exercice du pouvoir est intimement lié à l'accès à la connaissance et à l'information. S'il apparaît évident d'adapter les professionnel·le·s à leur fonction et de développer leurs compétences, la **qualification des bénévoles** l'est beaucoup moins. C'est pourtant un élément essentiel pour élargir leur champ de connaissance, renforcer leurs acquis et leur donner plus d'aisance pour habiter la fonction d'administrateur·trice ou d'élu·e d'un centre municipal. Les formations avec des contenus, une dimension



Des outils et ressources pour se mettre au travail dès maintenant

Guide délégation SNAEC SO

Attention : Uniquement pour les adhérents du SNAEC SO

Ce guide a pour but de donner toutes les informations nécessaires à la répartition des pouvoirs et délégations dans la structure associative afin de sécuriser juridiquement les décisions et les actes.

Ce guide s'organise autour de 3 parties :

1. Des acteurs associatifs aux dirigeant·e·s associatifs.
2. Comment s'organise la répartition des pouvoirs ?
3. Les outils pratiques.

Formation "Osez une communication politique"

La formation "Osez une communication politique" est destinée aux administrateur·rice·s de centres sociaux ou de fédérations. Elle a pour objectifs d'identifier les places, compétences et obligations des élu·e·s des centres sociaux et fédérations et des élu·e·s locaux·ales, ainsi que les stratégies de communication, de négociation et d'interpellation.

La FCSF a également proposé, en 2015, un MOOC appelé "La communication auprès des partenaires institutionnels". Les vidéos de ce programme, présentant techniques et méthodes de communication pour échanger avec les élu·e·s locaux·ales ou tout autre partenaire institutionnel, sont disponibles en ligne.

Formation des administrateurs et cogitations citoyennes

La FCSF souhaite renforcer le portage politique du réseau par les habitant·e·s et bénévoles engagé·e·s dans les projets des centres sociaux. C'est pourquoi, elle a lancé plusieurs initiatives sur la qualification des bénévoles. Les propositions sont les suivantes :

Des formations sur le rôle des administrateur·rice·s de fédérations dans le portage politique, organisées tous les 2 ans, en amont de l'Assemblée Générale depuis 2015.

Des cogitations citoyennes. Créées en 2017, ce sont des rencontres destinées aux seul·e·s bénévoles, habitant·e·s engagé·e·s, administrateur·rice·s (et non aux salarié·e·s), et aux intéressées. C'est une volonté de construire des espaces spécifiques pour les bénévoles mais aussi de ne pas toucher « seulement » les administrateur·rice·s en responsabilités et de penser au renouvellement de notre portage politique.

Les objectifs sont :

- ▶ Renforcer, étayer nos engagements (prise de parole, mobilisation des acteurs des projets des centres, construction d'une parole politique, ...),
- ▶ Mieux analyser le monde qui nous entoure dans un contexte en mutations rapides,
- ▶ Mieux nous connaître et porter plus collectivement le projet politique du réseau des centres sociaux et de ses fédérations.



Plus de ressources sur la version augmentée

3 questions clés qu'on peut se poser pour avancer

1

Où, dans le centre social comme dans nos rapports avec nos partenaires, pouvons-nous avoir du pouvoir ?

2

Quels sont les intérêts de mon interlocuteur·rice ? Peut-on construire un intérêt commun ?

3

Qui a été associé à la prise de décision ?

Pour une reconnaissance des habitant·e·s par les partenaires, le travail de formation et d'accompagnement en amont est nécessaire, on l'a vu, mais cela demande également un travail de **communication et de valorisation** du portage politique des centres sociaux par les habitant·e·s comme une spécificité et une force. Cela passe, entre autres, par une **invitation des partenaires dans nos instances** ou nos comités de pilotage et une présence dans les leurs afin d'être

identifiés, présents et influents dans les instances politiques d'autres institutions. Un autre moyen pour le centre d'être reconnu est de se positionner comme acteur économique du territoire, en investissant par exemple le **club des entrepreneurs** ou club des entreprises du territoire (ou en le créant s'il n'existe pas !). Un moyen pour les habitant·e·s au portage du centre de créer du lien avec d'autres acteurs et d'être valorisé·e·s comme acteurs dynamiques et influents sur le territoire.

Qu'est-ce que cela permet ?

- ▶ Conscientiser son pouvoir en tant qu'habitant·e
- ▶ Renforcer politiquement les habitant·e·s
- ▶ Renforcer l'exercice démocratique du pouvoir
- ▶ Reconnaître l'expertise des habitant·e·s et leur capacité à dire et à faire



Manager une équipe professionnelle, des ressources pour accompagner le projet

Le pilote professionnel a un rôle de pivot au sein du centre social. Il vise à rendre concret et visible la notion de travail associé. Cela veut dire que chaque personne doit avoir une place bien définie et une vision globale du qui fait quoi. Il facilite la rencontre et la coopération entre les différents acteur·rice·s, notamment

les bénévoles, pour développer et faire avancer un projet commun et partagé. Il doit avoir la faculté à prendre de la hauteur pour observer l'équipe, avoir une vision large des ressources pour mobiliser les compétences existantes, en faire évoluer d'autres et anticiper le développement de celles dont le

centre social aura besoin demain. La volonté du centre social de contribuer à l'émancipation de ses acteur·rice·s doit interroger et mobiliser le pilote sur sa posture pour manager **son équipe de façon participative et innovante**.

Circulation de l'information dans l'équipe

Le pilote tient cette ligne de conduite en faisant en sorte que chacun·e ait sa place, son rôle, et ait le sens de ce qu'il·elle fait et de comment il·elle contribue au projet global. Cela renvoie à des notions de concertation, de partage, de transversalité et d'épanouissement. Le **partage et la circulation de l'information** favorisent le décloisonnement des activités, des secteurs et des personnes. Ils facilitent et renforcent la coopération entre les acteur·rice·s, le lien et la cohérence pour développer les axes du projet global. Un centre social pourra, par exemple, sortir en équipe complète pour **aller faire de l'écoute large** aux endroits stratégiques du territoire. Les informations recueillies seront traitées et analysées en réunion, où chacun·e apportera son expertise, ses observations et son point de vue d'animateur·rice du territoire.

Tenir compte des ressources et des envies de chacun·e

Le·la directeur·rice doit s'appuyer sur les savoir-faire de ses équipes. La dynamique de développement de parcours, de valorisation des compétences visant l'émancipation des personnes s'inscrit dans la même logique que le développement du pouvoir d'agir

JPAG 2018



Atelier FAVE aux JPAG 2018

des habitant·e·s. C'est permettre à chacun·e de trouver, de faire sa place, d'être ressource pour faire avancer le projet et d'obtenir une reconnaissance légitime. Il·elle accompagne l'équipe à adapter sa posture de passeur, facilitateur. Son mode de **management est basé sur la concertation**, sur l'envie d'innover et sur sa capacité à animer le collectif. Il·elle partage, met au débat, facilite l'échange, la prise d'initiative et l'expérimentation...Le pilote se positionne lui-même dans une posture de facilitateur pour éviter d'être "pris en étau" entre l'équipe bénévole et l'équipe salariée.

Partage entre pairs

Cette gestion des compétences s'inscrit dans un contexte plus global qui fait du centre social un lieu d'apprentissage, d'enrichissement permanent et de questionnement régulier des **pratiques et des postures**, en différents espaces, à différents niveaux du réseau. Les savoirs détenus doivent être confrontés

et échangés entre pairs pour enrichir encore plus le potentiel des équipes, par exemple à travers **l'organisation de temps de formation entre équipe** à partir des compétences des un·e·s ou des autres. C'est aussi la possibilité de faire le pas de côté qui casse la routine et les certitudes.

Qu'est-ce que cela permet ?

- » Laisser la place aux habitant·e·s
- » Être sur un pied d'égalité bénévole / salarié·e
- » Renforcer les habitant·e·s dans leur engagement centre social
- » Viser l'émancipation de tous les acteurs, y compris les salarié·e·s



Plus de ressources sur la version augmentée

3 questions clés qu'on peut se poser pour avancer

1 Est-ce que l'information circule bien dans le centre, entre professionnel·le·s et bénévoles ?

2 Au regard des objectifs du projet, de quels savoir-faire le centre social a besoin aujourd'hui, et demain ?

3 Depuis combien de temps les membres de l'équipe et le pilote ne sont-ils pas partis en formation sur des temps forts du réseau ?



Des outils et ressources pour se mettre au travail dès maintenant

Conférence gesticulée « Directeur de Centre Social : Mythe ou Réalité ? (et Vice et Versa...) »

Composé de 18 directeur·rice·s des Bouches-du-Rhône, le Laboratoire d'Innovation Sociale (LIS) a pour vocation de réfléchir et d'agir entre pairs sur des problématiques partagées, dont la fonction de direction de centre social dans toute sa complexité. Pour en parler et engager un dialogue avec les partenaires et les institutions, le LIS crée la conférence gesticulée « Directeur de Centre Social : Mythe ou Réalité ? (et Vice et Versa...) », présentée lors de ces JPAG 2018.



Plus de ressources sur la version augmentée

Formation Pilotage et DPA

Cette formation est portée et animée par le réseau des centres sociaux. La formation « Pilotage et développement du pouvoir d'agir », tout comme la FAVE a été développée par l'Union Rhône-Alpes Centres Sociaux. La formation propose une démarche, des outils pédagogiques et des concepts de référence pour outiller les « pilotes » des centres sociaux (administrateurs, habitant·e·s au pilotage, directeur·trices) pour que ceux-ci puissent faire vivre le développement du pouvoir d'agir au sein de leur centre social.



Plus de ressources sur la version augmentée

Les JPAG

Depuis 2007, la FCSF organise avec l'aide d'une fédération et d'un réseau local les Journées Professionnelles de l'Animation Globale. Le format de ces 3 jours est à peu près le même : alternance de temps de réflexion, d'inspiration et de renforcement théorique en plénière, d'ateliers thématiques et de partage d'expériences et de pratiques entre pairs. Les JPAG visent à former et outiller les salarié·e·s en charge des fonctions de pilotage des centres sociaux pour renforcer leurs pratiques professionnelles et amplifier la dynamique de portage par les habitant·e·s du projet centre social dans notre réseau.



Penser et créer les conditions des parcours des habitant·e·s dans les centres sociaux

Accueil, centre social Oddas, Fontenay le Comte (85)



Voici un ingrédient que l'on peut qualifier de transversal, et qui repose principalement sur une posture, des manières de concevoir l'espace centre social, dans l'ensemble de ses sphères (activités, gouvernance...) comme un terrain où les personnes cheminent, évoluent, grandissent, prennent toute leur place, et, progressivement se sentent en confiance pour être actrices de la décision.

Et ça commence dès les premiers liens avec le centre, lors de la rencontre. Qu'il s'agisse d'une participation à une activité, d'une rencontre dans l'espace public, d'une demande d'information, l'attention particulière accordée à la qualité de l'entrée en relation, de l'accueil, permet de s'inscrire

dans une relation de confiance, de donner envie de revenir ! Formes de convivialité diverses, démarches actives **d'écoute des parcours de vie** et des richesses des personnes, **outils et guides d'accueil...** sont autant de facilitateurs pour avoir envie de revenir au centre social, d'en savoir plus, de s'y impliquer, peut-être progressivement.

Il s'agit ensuite d'identifier, dans le centre social, l'ensemble des espaces où les personnes vont pouvoir s'impliquer, à différents titres (voir ingrédient « Repenser les espaces et formes de décision dans le centre social ») pour offrir ces possibilités d'engagement et d'exercice de la décision. Ici, à travers une activité dans le centre social qui est construite

et portée par un·e bénévole, là une commission dont le mandat donné par le CA permet à des habitant·e·s d'être partie prenante de la décision, là encore un CA ou un conseil municipal qui renouvelle ses formes...

Parallèlement, l'écoute, l'attention aux personnes et à leurs histoires de vie, aux richesses qu'elles portent ou ont envie de développer est indispensable pour que des parcours se construisent, en lien avec les aspirations des personnes (et non de la seule envie du centre !).

Dans l'ensemble de ces espaces où finalement, tout peut être propice à l'implication et l'engagement des habitant·e·s, c'est un cheminement qui se construit, qui peut en rester



Cogitations citoyennes (formation administrateur·rice·s) 2018

à une activité ou une commission, qui peut aussi déboucher sur une envie de participer au pilotage du projet et à la gouvernance du centre social. Mais ce n'est pas forcément simple, parce que cela réinterroge aussi les pratiques des équipes professionnelles et de la direction (et sa capacité à entraîner des équipes vers des formes de travail associé) (voir ingrédient "Manager une équipe professionnelle, des ressources pour accompagner le projet").

Concevoir de tels parcours

suppose aussi de penser des parcours de formations, pour une montée en compétences, une appropriation d'enjeux, pour être en capacité de se positionner, de décider, de manière éclairée. Il ne s'agit pas de faire des habitant·e·s des professionnel·le·s, mais d'accompagner leurs parcours dans le centre social. Il y a ici une approche qui relève de l'éducation populaire !

Enfin, si l'on repère souvent, dans les centres sociaux, des personnes dont on se dit qu'elles

3 questions clés qu'on peut se poser pour avancer

1 Le travail associé se concrétise-t-il ailleurs que dans le CA ?

2 Est-ce qu'on imagine des parcours de formation des habitant·e·s comme on pense ceux des professionnel·le·s ?

3 Est-ce qu'on a mis en place des outils ou rencontres pour bien accueillir les nouveaux bénévoles ?

« feraient de chouettes membres du CA », il y a aussi un enjeu, dans le centre, à ne pas vouloir aller trop vite ou baliser le parcours des habitant·e·s. Penser un parcours, c'est laisser les possibles s'exprimer, aller là où la personne a envie d'aller, à partir de ces propositions d'espaces d'engagement, de formation. Et peut-être plus que tout, se laisser surprendre !



Des outils et ressources pour se mettre au travail dès maintenant

Mallette : les chemins de la participation

L'Union des Pays de la Loire a produit un kit pédagogique « Les chemins de la participation », avec plusieurs outils de réflexion, analyses, et pistes pour développer la participation au sein du centre social. À l'intérieur de cette mallette, deux outils s'attachent à décrire la manière d'appréhender et construire des parcours de bénévoles !

Nous, les bénévoles

La Fédération des centres sociaux du Val d'Oise a produit un petit outil "Nous, les bénévoles", associant 150 bénévoles de 25 centres sociaux. Celui-ci accompagne le parcours de bénévole dans le centre social en portant un regard sur des notions et définitions, sur les droits et devoirs des bénévoles, sur la communication, sur le sens et l'organisation des espaces de travail et de portage dans le centre...



Plus de ressources sur la version augmentée



Plus de ressources sur la version augmentée



Plus de ressources sur la version augmentée



Jeunesse, impact social, modèles socio-économiques... et portage par les habitant·e·s ?

Séquence jeunesse, JPAG 2018



Une demie journée a été consacrée durant les **JPAG** à trois enjeux et objets de travail au cœur de l'action et du fonctionnement des centres sociaux, la jeunesse, les modèles socio-économiques des centres sociaux, et l'impact social des centres sociaux. Avec en toile de fond, deux questions : quelles pratiques professionnelles, quelle place pour les habitant·e·s ?

Jeunes : des habitant·e·s au portage !

Une soixantaine de participant·e·s ont partagé, découvert, se sont questionné·e·s sur leurs pratiques, notamment pour accompagner les jeunes à la prise de décisions au sein du centre social. Comment se mettre en action pour créer les conditions pour que les jeunes, dans leur définition la plus large, prennent plus de responsabilités et de « poids » au sein des centres sociaux ? Arpentage de la motion jeunesse « Pour une pédagogie de l'engagement » votée en 2017 à l'AG de la FCSF, ateliers de production et découverte et déclamation sous forme de porteurs de parole ont permis d'approfondir ces questions.



Plus de ressources
sur la version
augmentée



Réseau jeunes 2018, Vigy (57)

Motion Jeunesse « Pour une pédagogie de l'engagement »

Au-delà des propositions qu'elle contient, la motion est l'aboutissement des travaux menés par la FCSF depuis 2010, notamment la relance des réflexions sur les questions éducatives initiée à cette période. Elle découle d'une volonté de développer une stratégie autour de la place que souhaitent prendre les jeunes dans les centres sociaux et plus largement au sein de leur quartier, ville, territoire. Elle porte la volonté de soutenir la parole des jeunes afin de répondre aux problématiques qui les concernent.

Cela peut se traduire par plusieurs ambitions concrètes portées par les fédérations départementales et unions régionales du réseau telles que :

- » L'organisation d'espaces de rencontre pour et avec les jeunes et professionnel·le·s
- » L'accompagnement de projets de jeunes
- » La formation des animateur·trice·s
- » L'expérimentation de toute action favorisant l'implication des jeunes dans les projets qui les concernent.

Quelles perspectives pour l'année 2019 ?

En 2019, la FCSF souhaite renforcer la prise en compte des jeunes et des professionnel·le·s investi·e·s dans ce domaine en prenant le temps d'accompagner, de co-animer et de co-financer le développement de projets. La fédération nationale s'est dotée d'un fonds mutualisé jeunesse ; ce fonds est alimenté par une partie de la réserve du fonds mutualisé. L'enjeu est donc de communiquer et de faciliter son utilisation avec l'objectif de s'en saisir comme levier pour la Motion Jeunesse.

La FCSF avance, nourrie par les réflexions d'un groupe stratégique jeunesse, et œuvre à l'affirmation de notre stratégie en y intégrant nos travaux et dispositifs en faveur de l'engagement des jeunes (service civique, mobilité internationale, juniors asso, coopérative jeunesse, etc.).

C'est par l'expérimentation et le développement de projet multiforme au sein du réseau que nous pourrons faire un pas sur ce que représente la mission du centre social vis-à-vis des jeunes aujourd'hui !

Les ateliers de production

Le cœur de la matinée s'est concentré sur des ateliers de découverte de pratiques ou d'actions, comme la présentation des Parlements Libres de Jeunes, de la mallette "Super Pouvoir d'Agir des Jeunes" ou du Réseau Jeunes des Centres Sociaux ; ainsi que des ateliers de débat et de production. L'idée de ces ateliers étant de faire émerger ce qui, pour chacune des questions posées, constitue un frein et y adjoindre des pistes d'action afin de lever les freins identifiés.



Plus de ressources
sur la version
augmentée

+++

Le kit Super pouvoir d'agir

Le kit **Super Pouvoir d'Agir des jeunes** [et des moins jeunes] est un outil complet permettant de s'emparer de la question du Pouvoir d'Agir des habitant·e·s de manière ludique. Il a été conçu à l'issue de la formation-action "Développer le pouvoir d'agir des Jeunes", portée par l'Union Régionale des centres sociaux des Pays de la Loire en 2017 (43 bénévoles et professionnel·le·s des Centres Sociaux des Pays de la Loire impliqué·e·s). L'Union Régionale Pays de la Loire avait la volonté de favoriser la prise de recul sur notre animation jeunesse et de penser cette dernière comme un moyen de développement du pouvoir d'agir dans les centres sociaux et plus généralement dans les associations d'éducation populaire. Le kit Super Pouvoir d'Agir des jeunes [et des moins jeunes] vient clore cette démarche de formation-action. Il a été imaginé par les participant·e·s de la formation-action pour permettre un essaimage ludique des apports qui leur ont été partagés.



Plus de ressources
sur la version augmentée

Comment accompagner les équipes pour une montée en puissance des projets ? Comment questionner les postures ?

DES CONSTATS

- » La question de la posture professionnelle peut être liée à la proximité entre animateurs·trices et jeunes.
- » Il existe peu voire pas de formation qualifiante pour les animateurs·trices. Le contenu des formations n'est pas non plus adapté.
- » De même, les équipes manquent d'accompagnement : cadre, méthodologie, aspects individuel et collectif...
- » Il n'est pas simple d'appréhender une jeunesse en mutation.
- » Entre manque d'effectifs pour mener à bien tous les projets et difficulté à prioriser sans démobiliser les jeunes, la pratique des animateur·trice·s jeunesse est difficile à tenir.

DES FREINS À LEVER

- » Un turn-over d'animateurs·trices ; un manque de temps pour former les animateurs·trices, pour que les équipes se posent, s'interrogent, s'actualisent ; et un déséquilibre entre trop de temps dédié au face à face et trop peu en équipe.

DES PROPOSITIONS

- » Intégrer le projet jeunesse dans une logique plus globale.
- » Prendre le temps de la construction collective d'une culture commune entre équipe professionnelle et bénévole.
- » Veiller à maintenir le dialogue avec les jeunes, pas de non-dit, créer des espaces pour poser et dépasser les difficultés rencontrées avec eux.
- » Continuer de travailler sur le savoir-être, le savoir-faire et le faire savoir.



Réseau jeunes 2017, Sens (89)

Comment faire émerger les projets jeunes ?

DES CONSTATS

- » Une difficulté à dépasser l'activité et à faire émerger le projet.
- » Des espaces jeunesse « en échec », qui ne sont pas fréquentés par les jeunes.
- » Une difficulté à motiver les jeunes, même si ceux-ci sont créatifs et revendiquent des choses.
- » Une relation de confiance entre jeune et animateur·trice déterminante.
- » La difficulté à appréhender les jeunesses.

DES FREINS À LEVER

- » Une posture des professionnel·le·s à faire évoluer, un cadre à préciser.
- » La motivation des jeunes à entretenir sur la durée.
- » L'attention aux jeunes qui ne fréquentent pas le centre social.
- » Une difficulté à transformer les revendications en actions.
- » La mobilité des jeunes en milieu rural.

DES PROPOSITIONS

Les jeunes entre eux

- » Accueil du jeune par le jeune (par un service civique par exemple).
- » S'appuyer sur des jeunes qui sont locomotives pour les autres.

Créer des espaces-temps de rencontre, de partage, de dialogue au sein du centre

- » Un lieu d'accueil en accès libre pour favoriser l'échange entre jeunes et animateurs·trices.
- » Prévoir des temps forts pour partager les expériences des différents groupes de jeunes = valorisation, bilan et perspectives d'action.
- » Restaurer ou susciter les débats citoyens entre les jeunes.
- » Un conseil des jeunes animés par les jeunes (ex : centre social de l'Agora à Marseille).

En dehors du centre, avec d'autres acteurs, d'autres jeunes

- » Accompagner les jeunes à aller voir des jeunes d'autres milieux.
- » Accompagner les jeunes à aller voir des expériences d'engagement sur leur territoire.
- » Jumelage entre jeunes de 2 centres sociaux différents.
- » Aller dans les établissements scolaires.
- » Travailler avec les éducateurs·trices de prévention.
- » Mettre en place un Parlement Libre des Jeunes.

Les Conditions de travail

- » Ajuster les horaires de travail des animateurs·trices.

S'adapter à tou·te·s

- » Diversifier le type d'activités proposées.
- » Aller vers et aller vers tous les jeunes.

+++

Le Parlement Libre des Jeunes

Initié par Aequitaz dès 2013, les Parlements Libres des Jeunes sont une initiative partenariale, avec le concours de l'Unhaj, le MRJC, la FCSF et bien d'autres, pour ouvrir, le temps d'un week end, un espace de rencontre et de discussion pour des jeunes majeurs de tout horizon. En partant des rêves et des colères des jeunes, le Parlement est un espace de ressourcement, de découverte, mais surtout de propositions sur des problèmes vécus par les jeunes : lien aux forces de police, harcèlement de rue, logement...

Chaque année, ce sont près de 6 parlements libres qui sont organisés, mobilisant plus de 100 jeunes à chaque fois.



Plus de ressources
sur la version augmentée

+++

Le Réseau Jeunes des Centres sociaux

Initié par la FCSF depuis 2012, le Réseau Jeunes des Centres Sociaux est une rencontre annuelle de jeunes, de 15 à 20 ans, engagés au sein de 25 centres sociaux participants (en moyenne).

Chaque année, cette rencontre de 4 ou 5 jours est l'occasion de partager autour d'une thématique, choisie par les jeunes, construire des propositions, agir !

Le Réseau Jeunes est un espace pour les jeunes, mais aussi pour les animateurs·trices, qui peuvent expérimenter de nouvelles pratiques, faire avancer leurs postures.



Plus de ressources
sur la version augmentée



Quel dialogue entre jeunes et adultes dans nos structures ?

DES CONSTATS

- ▶▶ Le dialogue existe dans les temps de bénévolat, des actions.
- ▶▶ Les jeunes ont une place centrale dans les centres et des actions communes transversales commencent à vivre.
- ▶▶ Des actions qui accompagnent la prise de parole existent, les jeunes participent peu aux instances, est-ce obligatoire ?
- ▶▶ Des jeunes se mobilisent sur nos territoires sans pour autant venir au centre social : sont-ils fermés ou éloignés au dialogue pour autant ?

DES FREINS À LEVER

- ▶▶ Une représentation du jeune qu'il faudrait toujours accompagner.
- ▶▶ Le manque de reconnaissance des jeunes comme citoyen·ne·s et habitant·e·s à part entière.
- ▶▶ Le manque d'outillage et de formation des professionnel·le·s qui permet le lâcher prise, la confiance et le changement de posture.
- ▶▶ Le cloisonnement : de nos dispositifs, de nos secteurs...
- ▶▶ La perception d'une injonction possible qui pourrait être induite par la motion.

DES PROPOSITIONS

Les jeunes et les autres habitant·e·s

- ▶▶ Inclure les seniors.
- ▶▶ Travailler sur les représentations.
- ▶▶ Favoriser les actions que les jeunes peuvent organiser à destination des plus jeunes pour les responsabiliser.

Espaces de prise de parole

- ▶▶ Mettre en place des actions qui favorisent la prise de parole : cabine à parole, tables de questions, etc.
- ▶▶ Proposer, accompagner la co-animation jeunes / adultes sur des actions du centre social.
- ▶▶ Créer des occasions pour que les jeunes puissent présenter les initiatives et les projets dans lesquels ils sont investis.
- ▶▶ Créer des espaces de dialogue entre jeunes et adultes qui ne sont pas de la même famille ou de la même communauté.
- ▶▶ Développer le rôle de passeur du centre social entre jeunes et adultes des institutions.
- ▶▶ Travailler à la réappropriation et l'accessibilité des espaces par et pour toute·s.

Quelle place des jeunes dans les centres sociaux ? Dans les instances ?

DES CONSTATS

- » La sectorisation enferme les jeunes dans une case.
- » Le local à disposition : pour les “cacher” et qu'ils ne restent pas à l'accueil ?
- » Une réflexion à part, séparée d'une animation globale.
- » Des temps de rencontre qui peuvent être vécus comme imposés.
- » Les possibles existent : Conseil de jeunes, CA, AG, Conseil citoyen, Conseil municipal des Jeunes.

DES FREINS À LEVER

- » Le discours trop souvent descendant.
- » Le manque de confiance des jeunes.
- » La peur de l'échec.
- » La difficulté pour l'adulte à laisser la place aux jeunes.
- » Des instances inadaptées.
- » L'équipe se sent trop peu concernée.
- » Le passage de centres de loisirs à projets jeunes.
- » Quelle place pour les jeunes après 18 ans ?

DES PROPOSITIONS

- » Réfléchir de manière transversale à la mise en place de projets.
- » Inclure toute l'équipe dans la réflexion.
- » Donner dès l'enfance la possibilité d'être acteur·rice.
- » Proposer, adapter les instances aux besoins et au fonctionnement des jeunes.
- » Accompagner et former les adultes pour changer le regard, la posture, sur les jeunes.
- » Travailler en amont avec les jeunes, laisser du temps pour que les idées émergent.
- » Proposer des actions aux 16-25 ans.
- » Adapter le langage, la posture (souplesse et adaptabilité).



Plus de ressources
sur la version
augmentée

En conclusion

La thématique de la jeunesse est toujours un sujet important des Journées Professionnelles de l'Animation Globale, et ceci au moins depuis 2009 (c'était donc la 5e séquence proposée !), preuve que les équipes professionnelles des centres sociaux n'ont pas fini de s'interroger sur leur rôle, place et posture en la matière !

On sent néanmoins une progression des préoccupations : de la découverte des dispositifs sur les premières éditions, au rôle des animateur·rice·s sur l'édition d'Angers (2016), l'édition 2018 a été l'occasion de se poser la question de la place des jeunes au portage des structures, avec les adultes, pour ouvrir des espaces d'engagement, mais surtout penser l'avenir des centres sociaux.



Rencontre CA FCSF - Jeunes, 2019

Accompagner l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux (MSE)

Atelier modèles socio-économiques, JPAG, 2018



La séquence consacrée à la thématique « Accompagner l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux » s'est déroulée en deux séquences : une plénière d'une heure trente consacrée à un état de l'art autour du sujet des modèles socio-économiques suivi de témoignages, puis une série d'ateliers. Nous proposons ici quelques éléments de compte-rendu.

Évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux : état de l'art et position de la FCSF

Plus que jamais d'actualité et désormais très présente dans

le champ associatif, cette notion mérite une attention de la part du réseau. Nous vous proposons ici quelques concepts clefs et une démarche d'analyse type – issus de la littérature sur le sujet.

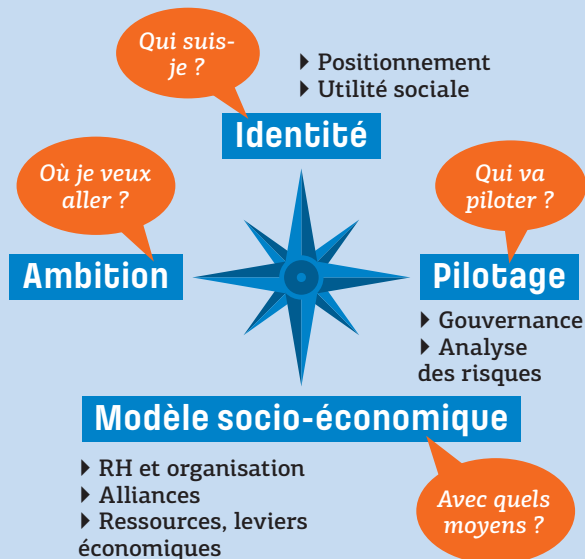
En 2017, les journées régionales organisées à l'occasion d'une tournée autour de ce sujet ont fait émerger un besoin d'être à l'écoute des spécificités territoriales, de l'histoire, des richesses matérielles, immatérielles et humaines de chaque centre.

Ainsi, c'est au pluriel que nous envisageons la question puisqu'il ne s'agit pas de proposer un modèle socio-économique vers lequel tous les centres devraient tendre. Au coeur de nos réflexions sur

cette évolution, il s'agit de pouvoir gagner en autonomie ! Le coeur du projet – la mission d'animation globale – doit rester financé par les pouvoirs publics, car d'intérêt général ! Mais nous devons pouvoir gagner en marge de liberté pour favoriser la participation des habitant·e·s, partir des réalités du quotidien et poursuivre nos missions de transformation sociale.

Entre rigueur économique, innovation permanente, alliances et organisation, le chantier de l'évolution des modèles socio-économiques est un chantier où « **la meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer** » ! [Peter DRUCKER]

Quelle place pour le modèle socio-économique ?



Dans le schéma proposé ci-dessus, issu de la boussole stratégique de l'intérêt général, le modèle socio-économique est l'une des composantes aux côtés de l'identité de la structure, du pilotage et de l'ambition. Cette boussole permet de resituer les enjeux autour des modèles socio-économiques dans deux dimensions du pilotage : les domaines d'activités stratégiques de l'organisation et l'économie des projets. Pour autant, l'animation de démarches de réflexions sur les modèles socio-économiques bouscule nécessairement le pilotage du projet. L'hybridation des ressources (financements publics, financements privés, ressources propres) est notamment une perspective qui implique des choix politiques de la part des instances de pilotage afin d'éviter un « glissement » du projet. Par ailleurs, plusieurs témoignages de structures ayant développé des partenariats privés ou mis en place des projets avec une dimension rémunératrice forte soulignent des évolutions dans leur gouvernance : risques de départ d'administrateur·rices, changements dans la composition socio-professionnelle des CA, etc. Enfin, il est utile d'observer que les modalités de contractualisation avec les pouvoirs publics dans le cadre des activités et services proposés par les centres modifient également la « prise sur l'action » que les instances de pilotage peuvent avoir.

Source : la boussole stratégique d'un projet d'intérêt général, ADASI

Modèles socio-économiques, de quoi parlons-nous ?

La notion de modèle socio-économique est une spécificité associative. Elle concerne toutefois aussi les centres gérés par des collectivités territoriales ou des organismes sociaux en tant qu'elle articule les moyens et la visée du projet. Lorsqu'on parle uniquement de modèle économique, on désigne la structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif, l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités. La notion de modèle socio-économique désigne pour sa part l'encastrement dans la société et dans le politique, c'est-à-dire :

- ▶ Les relations avec les politiques publiques : liens entre l'action collective et l'action publique,
- ▶ La cristallisation des besoins et attentes individuelles en les transformant en projet d'actions collectives.

On présente généralement le modèle socio-économique à partir de ses trois composantes :

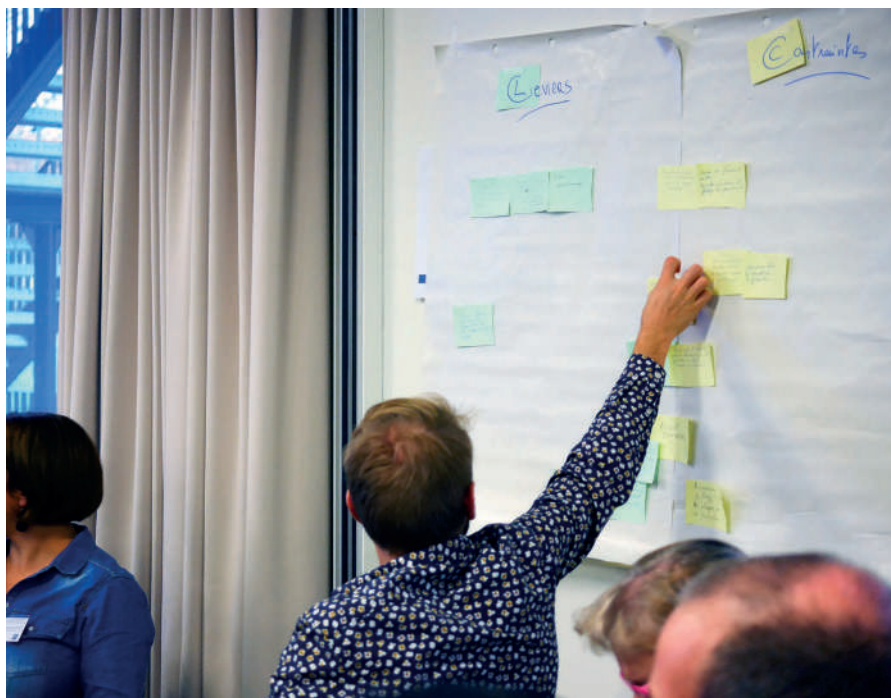
Composantes d'un modèle socio-économique

Alliances	Leviers économiques	Richesses humaines
De positionnement	Subventions	Habitant·e·s
Production / Diffusion	Mécénat	Salarié·e·s
Moyens	Générosité publique	Bénévoles
	Investissement sociétal	Service civique
	Revenu d'activités	Stagiaires
		Mécénat de compétences

Dans la plupart des analyses autour des modèles socio-économiques, cette division en alliances / financements / ressources humaines permet de mobiliser différents leviers. Pour autant, cette approche ne peut être exclusive. Chaque levier qu'une organisation pourra mobiliser est transversal dans cette approche puisque la structuration des moyens d'une organisation est par essence systémique : chaque changement dans la composition des alliances, des ressources humaines ou des financements entraînera nécessairement des évolutions des autres composantes.

Source : la boussole stratégique d'un projet d'intérêt général, ADASI / Le Rameau

Atelier modèles socio-économiques, JPAG 2018



Faire évoluer son modèle socio-économique : une démarche et des étapes

Nous vous proposons ci-contre un récapitulatif d'une méthode de travail visant à faire évoluer son modèle socio-économique. L'engagement dans ce type de démarche n'est pas anodin. D'une part, il s'agit d'une réflexion en relation étroite avec son projet associatif. D'autre part, associer les instances de pilotage aux différentes étapes de la démarche est un préalable nécessaire à une stratégie globale qui engage des évolutions de la structure.

Du côté des centres sociaux

Les différents travaux autour des modèles socio-économiques ont conduit à identifier plusieurs "modèles." On utilise généralement deux critères pour réaliser une typologie des modèles socio-économiques :

► La réponse au besoin social : de la réponse unique (mono-activité) à la réponse globale et

plurielle selon soit des logiques de parcours (l'individu et son parcours de vie), soit des logiques de complémentarité (l'ensemble des besoins au sein d'une même filière),

► Le financement - avec au-delà de la séparation privés/publics

- une catégorisation selon :

- les financements privés (mécénat, dons, partenariats, etc),
- les financements publics (subventions globales ou spécifiques, service civique, stages, emplois),
- la contribution des membres (cotisations, valorisation du bénévolat, etc),
- les revenus des activités (participation des usagers, commande publique, etc).

Selon les données issues de SENACS (chiffres 2016), les centres sociaux se situent dans une réponse plurielle et globale au besoin social avec une prépondérance de financements publics (environ 80%).

La réflexion du réseau concernant l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux ne repose pas

Analyser sa situation et son MSE et le mettre en débat Où en est-on ?

1 IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER SES ACTIVITÉS

- Quels sont les domaines d'activités stratégiques de l'organisation ?
- Cartographie : quels objectifs par domaines d'activités et quelles actions réalisées ?
- Qualifier et quantifier : quel pourcentage du budget, quelles ressources humaines (ETP), quelles cibles ou bénéficiaires directs, quelles modalités de réalisation ?

2 ANALYSER ET IDENTIFIER SON MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Analyse des coûts par domaines d'activités stratégiques
- Analyse des ressources par domaines d'activités stratégiques selon la logique de financement (financements publics et mode de contractualisation, financements privés, ressources propres)
- Une synthèse des modèles socio-économiques par activités
- Déterminer le modèle socio-économique dominant

3 QUESTIONNER LA COHÉRENCE DE SON MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Via un temps de débat dédié lors de l'Assemblée Générale ou en Conseil d'Administration

4 SE POSITIONNER PAR RAPPORT AUX AUTRES CENTRES SOCIAUX

- Un positionnement qui ne vise pas la comparaison mais plutôt l'appréhension de notre modèle économique par rapport aux données départementales, régionales et nationales, en utilisant les données issues de SENACS par exemple.

Définir une ambition réaliste d'évolution de son MSE et identifier les leviers Où veut-on aller ?

5 DÉFINIR SON AMBITION

- ▶ Définir les évolutions souhaitées à 3 ou 4 ans dans chaque domaine d'activité stratégique,
 - ▶ Identifier les opportunités et les risques pour chaque domaine d'activité stratégique,
 - ▶ Analyser les opportunités et les risques à l'interne / à l'externe.
- **Fixer l'ambition, sur quelles forces s'appuyer ?**

6 IDENTIFIER LES LEVIERS D' ACTIONS DISPONIBLES

- ▶ Comment on passe du modèle socio-économique actuel au modèle socio-économique souhaité ?
- ▶ Des leviers d'alliances, de ressources humaines, de financements
- ▶ Une approche systémique à mobiliser.

7 CHOISIR SES LEVIERS PRIORITAIRES

- ▶ Pour prioriser les leviers d'actions, 4 critères peuvent être utilisés :
 - ▶ Légitimité de l'association à mettre en œuvre ce levier,
 - ▶ Potentiel de ressources liées au développement de ce levier,
 - ▶ Risques,
 - ▶ Facilités ou difficultés à le mettre en œuvre.

Décider d'une trajectoire et la mettre en œuvre Comment y va-t-on ?

8 IDENTIFIER LES ACTIONS CONCRÈTES À METTRE EN ŒUVRE

sur une volonté d'uniformisation de l'ensemble des centres. Ainsi, elle s'appuie sur la volonté de développement de nouveaux modèles socio-économiques à l'écoute des particularités des territoires de chaque centre. Une réflexion qui s'appuie également sur un socle politique clair validé par le CA de la FCSF :

- ▶ La mission d'animation globale est une mission d'intérêt général et doit être financée par les pouvoirs publics,
- ▶ L'économie est au service du projet social,
- ▶ L'évolution des modèles socio-économiques doit permettre de gagner en marge de manœuvre, en liberté pour développer le pouvoir d'agir des habitant·e·s.

Depuis le lancement des travaux en 2015, plusieurs leviers d'actions ont été identifiés :

- ▶ Renforcer nos alliances avec les pouvoirs publics,
- ▶ Structurer notre capacité à lever des fonds privés,
- ▶ Innover dans nos modèles d'organisation : mutualisation et coopération,
- ▶ Développer de nouvelles offres d'activités et services rémunératrices,
- ▶ Être reconnu, se reconnaître et travailler comme acteurs économiques (ESS) sur les territoires.

À partir du premier trimestre 2019, un groupe thématique se lance avec pour mission de faire vivre ces leviers dans le réseau, d'accompagner et animer le changement de « vitesse » de notre stratégie !

Modèles socio-économiques & portage par les habitant·e·s

Souvent entretenue par des discours d'expert·e·s, la réflexion sur l'évolution des modèles socio-économiques est avant tout la réflexion sur les moyens pour conduire nos projets ! Un questionnement qui a donc pour préalable la définition de l'identité et de l'ambition des projets des centres sociaux, et notamment le portage par les habitant·e·s.

Travailler sur l'évolution du modèle socio-économique nécessite donc d'articuler les domaines d'activités stratégiques et les ressources disponibles (qu'elles soient ou non monétaires). Une réflexion qui place la question des habitants au portage dans plusieurs dimensions :

- ▶ L'affirmation d'un socle politique affirmant le financement de la mission d'animation globale des centres par la subvention,
- ▶ La recherche de marges de manœuvres au service du développement du pouvoir d'agir,

- ▶ La cohérence entre les actions conduites et les ressources mobilisées pour les conduire,
- ▶ Les processus collectifs d'acculturation et de formation aux enjeux économiques,
- ▶ La reconnaissance du centre social comme un acteur économique à part entière.

Pour ce faire, se travaillent aujourd'hui dans le réseau de nombreux outils et postures : accompagnement de l'entrepreneuriat au service du pouvoir d'agir (coopératives d'activités notamment), partenariats renforcés avec les pouvoirs publics (pactes de coopération, démarche d'évaluation de l'utilité sociale), mobilisation de partenaires privés (mécénat), appréhension des logiques de financements et de leurs conséquences, développement d'activités rémunératrices, passage d'un rôle de développement social à développement socio-économique.



Plus de ressources sur la version augmentée

Impact social et centres sociaux

Danièle Demoustier à l'atelier impact social aux JPAG, 2018



Danièle DEMOUSTIER est maîtresse de conférences en économie à l'Institut d'études politiques de Grenoble. Elle est membre de l'équipe de Socio-Économie Associative et Coopérative et membre de l'équipe européenne du réseau Création de richesses en contexte de précarité (CRCP).

Elle est intervenue tout au long de la matinée "Mesurer et valoriser l'impact social de nos actions" proposée en ouverture de la 2ème journée de ces JPAG afin d'apporter son éclairage. Voici une retranscription de ses propos.

Pourquoi l'évaluation est devenue un enjeu national... et dans les centres sociaux ?



Évaluer, c'est délibérer sur de la valeur. Mais aujourd'hui nous

sommes très perplexes sur :

- » Qu'est-ce que la « valeur » ?
- » Qu'est ce qui crée de la « valeur » ?
- » Comment on se répartit de la « valeur » ?
- » La « valeur » des choses mais aussi la « valeur » des actes !

Je vais aborder la question à partir de 3 approches :

1 Les nouveaux indicateurs de richesse : on a longtemps considéré que la valeur était surtout quelque chose qu'on achète, qu'on vend, ou qui s'échange. La valeur dans notre économie et dans notre société est d'abord une valeur monétaire. On se rend bien compte aujourd'hui que cette approche de la valeur ne représente pas toute la richesse créée par une société. Un certain nombre de travaux l'ont montré ces dernières années : l'ONU

a créé un indicateur de développement humain pour pondérer le poids du PIB ; la France a également créé une dizaine d'indicateurs qui complètent l'indicateur de richesse du PIB...

On voit bien que la richesse économique ne se traduit pas en bien-être social. Il peut y avoir une croissance économique et en même temps un accroissement des inégalités, de la pauvreté.

2 Les services relationnels : la part de l'éducation, de la santé, de l'insertion, s'accroît. Dans ces services relationnels, la qualité de service ne correspond pas uniquement à la valeur de celui qui l'offre. Elle dépend également de la participation de l'utilisateur. Cela induit aussi des difficultés pour évaluer la qualité de ce qui est produit.

3 L'économie immatérielle ou "économie de la connaissance" : on voit dans cette économie de l'échange, de l'information, à quel point il est difficile de savoir où et comment se crée la valeur. L'utilisateur crée autant de valeur que le producteur. Tous nos critères d'évaluation traditionnels sont bousculés, il est donc très important de les penser et de les enrichir.

Bien sûr, tout cela provoque une incidence sur le financement. En fonction de la conception que l'on a de la valeur, on va orienter les financements vers telle ou telle direction. La notion de valeur a donc des conséquences très pragmatiques.

Pourquoi l'évaluation de l'utilité sociale est un enjeu pour les associations et en particulier pour les centres sociaux ? Historiquement les associations n'avaient pas à justifier leurs missions d'intérêt général. Mais depuis les années 80, la Commission Européenne a choisi de ne plus considérer la structure porteuse de projet mais l'activité elle-même. Les structures n'ont plus de légitimité en elles-mêmes. Il est donc important de pouvoir justifier, expliquer, valoriser ce que l'on fait pour montrer le caractère d'intérêt collectif (qui s'adresse à des groupes) ou général (qui s'adresse à toute la cité) de la structure. On voit bien se dessiner l'enjeu de la reconnaissance à travers un travail de légitimation.

Quelle différence entre intérêt général, utilité publique, utilité sociale, impact social ?

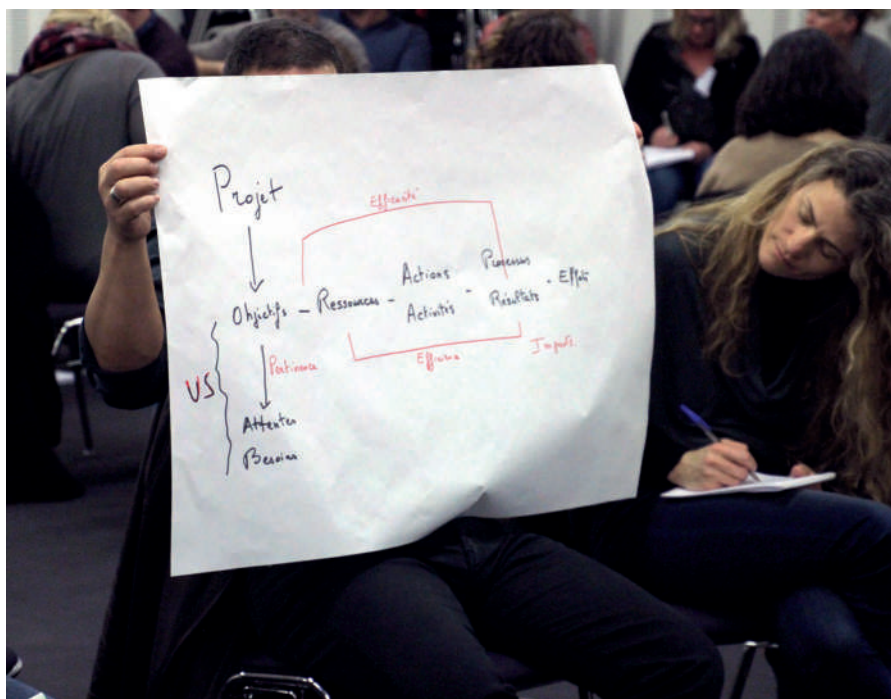
La notion d'intérêt général est très globale et concerne la société dans son ensemble. Elle se définit par qui la porte et non par ses objectifs. Deux écoles existent : l'école étatique, qui du fait de la souveraineté démocratique, estime que c'est la collectivité publique qui représente l'intérêt général et que l'intérêt général dépasse les intérêts particuliers ; et l'école libérale, qui considère que l'intérêt général n'est que la somme et la rencontre des intérêts particuliers et que c'est sur le marché que vont être arbitrés les intérêts particuliers pour former l'intérêt général.

En France, la première définition a primé pendant longtemps. Mais on a progressivement vu, à travers le tissu associatif, qu'il pouvait y avoir des acteurs de la société civile qui portent l'intérêt général. C'est pour cela qu'on a introduit la notion de mission de service public et de reconnaissance d'utilité publique réalisée par l'État.

On passe donc de la notion d'intérêt général à celle d'utilité publique. C'est bien ce qui est utile pour la société, cette vision utilitariste, qui prime. On n'est plus dans le « qui porte » mais « qu'est ce qu'on fait ».

Plus récemment est arrivée la question de l'utilité sociale. Cette notion n'est pas tout à fait stabilisée. Elle émerge parce qu'il est important de reconnaître la spécificité d'acteurs qui n'ont pas un rôle dans le développement économique, et qui ont pris une autonomie par rapport aux pouvoirs publics. Regardez le débat à l'Assemblée nationale autour de la Loi de 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire, qui dit qu'on peut reconnaître d'utilité sociale des entreprises commerciales. On peut y voir selon sa sensibilité une ouverture, un glissement, une dérive vers tout un tas d'acteurs en dehors de la société civile qui sont supposés avoir une utilité sociale.

Au début, on a commencé par définir l'utilité sociale par la négative : elle n'est ni une activité



régie par l'État, ni une activité régie par le marché. Progressivement, on l'a définie en termes d'activité pour des publics, souvent non solvables, puis de plus en plus par une problématique sociétale : la lutte contre les inégalités, contre les exclusions, la cohésion sociale... Mais cette définition est difficile à préciser dans le sens où tout le monde peut revendiquer exercer des activités relevant de l'utilité sociale.

Plus récemment, on parle d'impact social. Cette notion est issue des pays anglo-saxons, des courants philanthropiques, de l'investissement responsable. Derrière la notion d'impact social se joue l'idée de vouloir mesurer rapidement les effets de nos actions, qu'ils s'agissent d'effets immédiats ou induits. C'est l'apport de l'économie de l'environnement qui nous a ouvert aux externalités, c'est-à-dire des effets qui ne sont pas recherchés volontairement mais qui sont induits par l'activité. Cela élargit considérablement le spectre des résultats d'une activité ou d'une structure que l'on peut analyser.

Que peut apporter l'évaluation de l'utilité sociale pour un centre social ?

Évaluer l'impact social est utile en interne et en externe. Sur le plan interne, au niveau politique : cela permet de regarder comment on poursuit son projet, comment le réajuster, le faire évoluer en fonction des besoins identifiés. Au niveau technique : évaluer l'impact social permet de redéfinir les postures professionnelles et de mobiliser, si l'évaluation se fait de façon collective.

Au niveau externe, cela permet de valoriser, rendre lisible, légitime, d'expliquer ce que l'on fait. Cela peut permettre de dialoguer avec plus de partenaires, de

proposer des innovations sur un territoire, de développer aussi une certaine capacité d'expertise.

Quels sont les facteurs de succès pour évaluer l'utilité sociale ?

Une évaluation n'est ni un bilan, ni un audit. C'est le fruit d'une construction collective autour d'un objectif qui doit faire partie du projet associatif.

De même, il est important de faire la différence entre mesurer et évaluer. Mesurer est un élément de l'évaluation. Il faut distinguer évaluation et démonstration. Quand on évalue, on se met dans une posture critique, ce n'est pas de la légitimation complète. C'est pourquoi l'auto-évaluation est toujours un exercice difficile et il peut être utile de se faire aider de regards extérieurs.

Quand on démarre une démarche d'évaluation, il est bon de se poser les bonnes questions :

- ▶ Pourquoi j'évalue ?
- ▶ Quels sont les enjeux ?
- ▶ Qui le fait ? (cela peut être le centre !)
- ▶ Avec qui : avec les habitant·e·s ? Avec les élu·e·s ?
- ▶ Qu'est-ce qu'on évalue : les parcours des personnes ? Les activités du centre Les effets indirects ? Les économies ? Les impacts ?
- ▶ Et puis surtout comment : quels outils ? Quelles méthodes ?

Il faut être vigilant sur plusieurs points :

- ▶ L'évaluation ne doit pas être un but en soi, c'est un outil, un moyen,
- ▶ Il ne faut pas que l'évaluation devienne trop complexe : elle doit rester utile, pragmatique, pas une « usine à gaz »,
- ▶ L'évaluation n'est pas l'outil de décision : c'est un éclairage mais pas la base de la décision,

▶ L'évaluation permet de voir la cohérence d'ensemble entre les différentes activités mais ne doit pas être instrumentalisée.

Il est essentiel de clarifier ce qu'on cherche à évaluer :

- ▶ La pertinence, l'efficacité : on part du projet associatif, et on cherche à savoir si les objectifs donnés correspondent bien aux attentes et aux besoins,
- ▶ L'efficience : les résultats par rapport aux moyens mobilisés. On va mobiliser des ressources, développer des actions et des activités et en regarder les processus et résultats. Pour les centres sociaux, le processus est important : est-ce qu'on associe des habitant·e·s ou non ?
- ▶ L'impact : le résultat et les effets, qui peuvent être à court et à long terme, directs et indirects.

Quelle méthode d'évaluation de l'utilité sociale privilégier ?

La première méthode, la plus simple, est une méthode subjective : on récolte la parole pour connaître les effets directs et indirects d'une action. Cette méthode permet d'explicitier les changements dans la population, le territoire, l'environnement. On travaille surtout sur les comportements et les relations. On la nomme aussi "méthode de ressentis". C'est une méthode que l'on critique parfois comme relevant du bricolage, manquant d'objectivité. Mais je crois que parfois, le bricolage a du bon et permet de prendre en compte des choses à côté desquelles on passe quand on est trop rigoureux.

La deuxième méthode est celle des indicateurs. Elle est difficile car il faut la décomposer en critères que l'on définit à partir des objectifs donnés. Par exemple,

si je travaille sur le lien social, je dois me demander : « comment je décris la manière dont je travaille sur le lien social en termes d'indicateurs et de critères » ?

J'attire votre attention sur le fait que lorsqu'on pense indicateurs, on pense quantitatifs, mais on peut aussi travailler sur des gradations, des progressions, un peu comme pour la douleur que l'on évalue sur une échelle de 1 à 10.

Cette méthode est donc un peu plus sophistiquée car elle demande de recueillir plus de données, mais elle reste encore accessible.

La 3^{ème} méthode est celle de la monétarisation, qui consiste à mesurer les coûts évités et les revenus générés. Cela permet de ne pas intégrer uniquement le budget du centre social mais de globaliser à partir du territoire. Mais certaines activités sont difficiles à mesurer à l'aune de la monétarisation, comme le bénévolat.

La 4^{ème} méthode est beaucoup plus complexe, c'est celle de la comparaison de groupes témoins. Le principe est de comparer les effets d'une activité sur un groupe donné avec un groupe qui n'a pas été concerné par l'activité. C'est très à la mode dans les politiques publiques et notamment sociales. Mais on est souvent déçu par ce genre d'étude : c'est soit absurde, soit évident !

Les 3 premières méthodes sont intéressantes pour les centres sociaux :

- » La 1^{ère} méthode s'inscrit bien dans votre culture de la participation,
- » La 2^{ème} est importante pour intégrer plus d'éléments objectifs,
- » La 3^{ème} est importante dans votre dialogue avec vos interlocuteur,trice-s et vous permet de relativiser le coût de

vos activités au regard de ce qu'elle rapporte aux territoires.

Enfin, pour ne pas arriver à une normalisation de l'impact social, je pense qu'il faut que vous fassiez bien la différence entre les expériences pilotes et les expériences « modèles ». Les expériences pilotes sont celles dont on va tirer des enseignements, s'inspirer, mais sans les recopier. Alors que les expériences modèles incitent à la duplication, or ce qu'on vérifie ensemble c'est qu'il n'y a jamais deux territoires identiques, pas deux centres sociaux pareils, on est avec des populations qui ont leur dynamique, leurs différences, leurs envies, donc il est important de raisonner en termes d'expériences pilotes pour vous donner envie d'y aller tout en les ré-interrogeant et en les adaptant à votre territoire avec vos propres outils.

Développement du pouvoir d'agir : quelle utilité sociale ?

Comment évaluer l'utilité sociale du développement du pouvoir d'agir ? En montrer l'intérêt et la plus-value pour les décideur·e·s ? D'abord en se mettant d'accord avec les élu·e·s sur une définition du DPA et de l'utilité sociale, puis... Ébauches de pistes, proposées en fin d'atelier en groupes.

Regarder les évolutions des personnes concernées :

- » Une capacité à partager et porter leurs points de vue,
- » Un portage d'actions collectives et citoyennes,
- » Des trajectoires, des parcours d'émancipation,
- » La progression dans le niveau de participation et l'implication, les prises d'initiatives,
- » Les ressentis des habitant·e·s (avec des indicateurs).

+++

Évaluer l'impact social de la Coopération : centres sociaux de Romans-sur-Isère



Fleur de l'utilité sociale

La Coopération regroupe trois centres sociaux sur le territoire romanais (la Maison de quartier des Ors, la Maison de quartier Saint-Nicolas, la Maison Citoyenne Noël Guichard) et un espace de vie sociale (l'Accorderie). Apparue en 2015 dans un contexte de crise caractérisée par un environnement économique peu favorable, la Coopération s'est imposée au fil des années comme un véritable projet commun, un projet capable de se doter d'une organisation propre et de déployer des actions à l'échelle non plus du quartier mais bien des quartiers. Parfois interrogés sur leur efficacité et souvent présentés comme coûteux, les centres sociaux ont décidé de lancer en 2017 une évaluation de l'impact social de la Coopération ; autrement dit, de se poser la question : la Coopération, à quoi ça sert ? Le travail collectif de renseignement de la « fleur de l'utilité sociale », outil principal de l'évaluation, a été un moyen efficace de prendre du recul sur l'action. Les temps collectifs ont permis de conscientiser, d'exprimer les impacts des actions au regard des 6 dimensions, mais aussi de prendre conscience collectivement du chemin parcouru.

Atelier impact social, JPAG 2018



Regarder les évolutions des instances participatives dans le territoire :

- » Leur dynamisme, l'investissement par de nouvelles personnes, les sujets abordés...
- » La sollicitation des élu·e·s
- » La montée en régime des actions citoyennes et collectives
- » Le passage de la plainte à l'action
- » Le lien entre les préoccupations des habitant·e·s et des élu·e·s...

Regarder la posture et la démarche de DPA :

- » La posture du centre social (le DPA est l'ADN du centre social, mais quelle traduction, le rôle de facilitateur du centre social, la démarche développée...)
- » Les domaines investis : l'environnement, l'économie solidaire, circulaire... en fonction de l'émergence des projets des habitant·e·s

Comment communiquer avec les élu·e·s et les institutions sur cette question de l'utilité sociale

du DPA ? D'abord en travaillant les représentations réciproques (impliquer les élu·e·s dès le début, établir une culture commune, travailler les représentations du territoire, du centre social, du DPA...), ensuite en illustrant avec des exemples concrets, pragmatiques et surtout, en associant les habitant·e·s (éviter la posture d'intermédiaire, faciliter la rencontre élu·e·s/habitant·e·s) !

Malgré tout, montrer l'utilité sociale du DPA n'est pas un exercice envers des élu·e·s qui non seulement ne voient pas véritablement l'intérêt de ce type de démarche, voire qui peuvent l'appréhender de façon très distante (crainte de contre-pouvoir). Pour les centres sociaux également, l'investissement de ce champ soulève la question de la place et de la légitimité du centre social dans le processus de démocratie participative. Tous les centres sociaux ne sont pas sur ce registre, notamment au regard de contextes locaux. Comment, alors, travailler cela ?

+++

Une mesure scientifique de l'impact du vieillissement : I-CARE

L'Union Régionale des centres sociaux et socioculturels des Pays de la Loire a décidé de lancer une recherche sur les effets du vieillissement et de la perte d'autonomie. Avec pour objectif d'aider les centres sociaux à identifier les conditions et modes d'accompagnement permettant le « bien vieillir » et le « mieux vivre sa perte d'autonomie », pour mieux appréhender et mettre en œuvre des processus d'actions privilégiant le Pouvoir d'Agir et dépassant la prévention de la santé. Dans une optique de construction d'une compréhension plus fine des mécanismes mis en place et de leurs impacts, l'Union Régionale a accueilli début 2016, pour 3 ans, deux doctorantes en Sociologie et Géographie. La volonté d'une étude scientifique, dans la durée, pluridisciplinaire, inscrit les centres sociaux dans la volonté d'un regard, spécifique et décentré, sur la plus-value de leurs actions et les effets induits de celles-ci. Pour aller plus loin : icare.centres-sociaux.fr



Plus de ressources sur la version augmentée

Conclusion

En France, où les valeurs républicaines servent de socle à notre démocratie, l'idée des « habitant-e-s au pouvoir » peut apparaître comme utopique. Étonnant non ?

Que cette idée suscite la méfiance de la part de certain-e-s, la volonté de faire plus pour d'autres, ou encore la résignation pour quelques-un-e-s, montre bien que la question du pouvoir est centrale, que la façon de le partager est complexe. Les principes de fonctionnement des instances de prises de décision doivent être garantis sans pour autant être figés.

La question du fonctionnement démocratique est fortement interrogée ces derniers mois. Si le principe démocratique, sur le fond, ne semble pas remis en cause, la forme, sur les échelles de représentation, sur le niveau d'implication des citoyen-ne-s, fait l'objet de nombreux débats, de nombreux commentaires, de nombreuses propositions.

Alors, peut-être, devons-nous, dans le réseau des centres sociaux, inscrire cette idée non pas comme une utopie mais plutôt comme une visée qui oriente notre action, la volonté de faire en sorte que les habitant-e-s soient les décideur-euse-s, les porteur-euse-s du projet centre social.

Comme nous l'avons vu aux JPAG et dans cette publication, l'équipe du centre social travaille alors à rendre la chose concrète, à trouver les moyens de rendre possible le parcours des personnes, à créer les conditions pour que les habitant-e-s cheminent dans leur rôle de citoyen-ne et renforcent leur pouvoir. C'est bien cette visée émancipatrice que le réseau des centres sociaux a réaffirmé depuis le congrès de Lyon en 2013 et confirmé lors de l'Escale en 2018.

Ces 2 axes de travail sont prioritaires et visent le renforcement du portage politique du projet centre social par les habitant-e-s et le renforcement du développement de leur pouvoir d'agir.

Pour relever ces défis, nous devons régulièrement interroger nos pratiques, nos savoirs, nos postures et nos organisations pour nous adapter aux évolutions de la société tout en garantissant le socle des valeurs des centres sociaux.

Et si nous devons nous adapter aux changements de la société, nous pouvons aussi avoir pour ambition d'être complètement acteur-ric-e-s de ces évolutions, notamment pour contribuer à rénover le fonctionnement démocratique et que les questions de justice soient au cœur de la société de demain.

Nous, professionnel.le.s, devons prendre notre part pour que les conditions du pouvoir des habitants dans le portage politique soient facilitées.

Jean-Luc GROSBOS,
Délégué national en charge de la qualification



Retrouvez cette publication
en version augmentée
directement sur
www.centres-sociaux.fr

Avec

Des interviews de participant·e·s aux JPAG

Des outils supplémentaires

Des ressources additionnelles :
sites web, fiches et dossiers pdf...