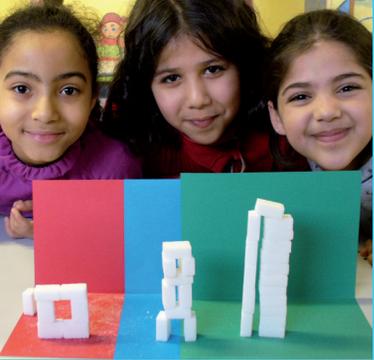


# Le réseau aujourd'hui : ses forces et ses fragilités





# Les habitants experts de leur cité

Étymologiquement, la politique est l'affaire de la cité, l'affaire de tous les citoyens. Aujourd'hui nombreux sont ceux qui ne croient plus en la politique, qui n'ont plus confiance dans la capacité du politique à transformer la société et à lui donner sens. Dans de nombreux quartiers les indicateurs sociaux sont au plus bas et l'on sait que la crise frappe de façon discriminatoire les populations et les territoires déjà les plus fragilisés. Le lien social est menacé de dissolution. Et ce, pas seulement en raison des effets de la crise économique et sociale qui jette dans la pauvreté et la précarité de nombreuses familles, frappées par le chômage ou vivant mal de (petits) boulots insuffisamment rémunérés.

Pourtant la politique n'est pas le problème, nous disent les sociologues Michel Kokoreff et Didier Lapeyronnie dans leur dernier opus « Refaire la cité ». La politique est même la solution. Ce dont notre société souffre le plus, c'est d'une absence cruelle du politique. Il faut repolitiser la cité. Il y a une demande non satisfaite de citoyenneté et de reconnaissance qui est en même temps une demande de dignité.

« **Les habitants sont les meilleurs experts pour penser la réhabilitation** », explique Michel Kokoreff. Mais dans le même temps, la participation des habitants ne se décrète pas de façon technocratique. « Pour qu'il y ait réellement participation, il faudrait que l'État et les élus acceptent le conflit, la confrontation politique », explique Didier Lapeyronnie. C'est-à-dire que les pouvoirs publics, élus et techniciens, acceptent le débat, la discussion sur des choix. Quand les citoyens ont l'impression que les choses leur sont imposées d'en haut, « ils ne participent pas, s'en méfient, voient parfois même de la manipulation » ajoute le sociologue. La dépolitisation, la montée d'absentéisme électoral procèdent de cette désertion du citoyen.

Cette conviction, les centres sociaux l'ont depuis leurs origines. Ils se sont toujours placés du côté des habitants plutôt que de celui de l'intervenant. Le congrès de leur fédération nationale qui a lieu à Lyon en juin 2013 se place très directement dans cette philosophie politique.

En mettant en exergue le triptyque « **écouter, comprendre, agir** » et en prenant pour thème de congrès en 2013 le développement du « **pouvoir d'agir des habitants** », les centres sociaux redonnent une légitimité et une modernité au concept d'éducation populaire qui leur est cher.

Par sa capacité à développer le pouvoir d'agir des habitants, le centre social est une école permanente de la **citoyenneté** et de l'apprentissage de l'**émancipation** et de l'**autonomie**. Son caractère généraliste et polyvalent fait que tout le monde peut s'y retrouver et s'exprimer.

Au fil des ans, son activité s'est professionnalisée avec le risque que les impératifs de gestion l'emportent sur les objectifs du projet politique, qui est celui de l'émancipation et la participation des habitants.

Du fait des évolutions de la société, de ses difficultés, des crises qu'elle traverse, le centre social est aujourd'hui à un tournant de son histoire. Le projet centre social peut être mis en péril car ce réseau des centres sociaux qui s'est imposé progressivement comme premier réseau « incontournable du développement social local » est en même temps un réseau fragile.



# Le projet "centre social" au service du développement social local

Du fait de leur proximité avec les habitants et avec toutes les composantes de la famille, les centres sociaux se sont vu confier bien souvent un rôle de référent pour les personnes en difficultés et notamment les plus jeunes. Ils seront en première ligne pour la mise en œuvre de la nouvelle politique de la ville, une politique dans laquelle la question de la participation des habitants est essentielle. Par leur proximité avec les habitants, les centres sociaux sont en capacité de faire remonter les besoins des habitants sur leur territoire. Leur ingénierie et leur savoir-faire en la matière fait d'eux des acteurs de premier ordre sur les enjeux de mobilisation collective visant à ce que les habitants soient acteurs des projets.

« Écouter, comprendre, agir », c'est également ce qui se joue dans le cadre de la mise en œuvre du **développement social local** des personnes et des territoires. La Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France intègre le « développement social local » comme référence majeure de la définition du centre social, de sa conception et de sa conduite de l'action. Aider les habitants à s'organiser pour agir et transformer leur territoire et leur environnement, tel est l'objectif du développement social local. Les centres sociaux en sont les acteurs incontournables.

Dans le Nord le Conseil général a fait du développement social local un axe primordial de sa politique d'insertion à destination des allocataires du RSA. Les centres sociaux y tiennent toute leur place.

Le développement social local vise au mieux-être des habitants et part d'une dynamique de projet. Ses valeurs relèvent de l'**éducation populaire : émancipation, autonomie des acteurs et du projet, éducation tout au long de la vie et engagement citoyen**. Ce qui s'accompagne de méthodes participatives pour le diagnostic, le projet et l'évaluation pour cette approche transversale et globale.

Le développement social local vise à favoriser une citoyenneté active (avec des habitants qui sont promoteurs et acteurs du développement de leur cité). Il a également pour objectif de créer les conditions d'une véritable expression des habitants et de susciter des modes de coopération entre habitants, élus et institutions dans la mise en œuvre des politiques publiques territoriales.

Il a pour objectif de mobiliser les acteurs locaux d'un territoire (habitants, élus, représentants d'associations et professionnels) à partir de leurs besoins ou intérêts et d'impulser une dynamique autour de préoccupations communes dans la perspective d'améliorer les conditions de vie, de contribuer à une évolution harmonieuse du territoire et un mieux-être de la population.

Les habitants sont placés au cœur des démarches de développement, lesquelles génèrent du lien social, de la solidarité, favorisent la qualité de la vie, le bien commun, l'organisation collective et le respect des individus. On retrouve dans cette démarche la dimension de solidarité issue des traditions des mouvements fondateurs de l'économie sociale et solidaire et de l'éducation populaire.

Le développement social local est en même temps le produit du lien social qui se crée, du développement de l'offre de services aux personnes, de l'accompagnement des habitants dans la création de nouvelles activités générant de nouvelles richesses et d'une meilleure reconnaissance des habitants par la société.

Enfin il s'inscrit dans une dynamique plus large de **développement durable** du territoire qui intègre la dimension humaine, économique, culturelle et qui fait des territoires, des espaces de projet. Il vise à répondre aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à imaginer des réponses à leurs propres besoins. C'est pour cela que, s'inscrivant dans le court et le long terme, il intègre les exigences du développement durable : environnement, économie et social (vivable, viable et équitable).

Dans leur charte, les centres sociaux rappellent que leur vision de la société et de la personne est globale et qu'elle ne fractionne pas la vie humaine et qu'ils prennent autant en compte les potentialités que les difficultés. « Les centres sociaux font de l'écoute et de la rencontre des habitants, mais aussi de l'observation et du recueil méthodique de données, les instruments de leurs analyses, contribuant ainsi à l'élaboration de diagnostics territoriaux concertés ».

Leur action quotidienne s'insère dans un « projet social » cohérent et pluriannuel, qui est élaboré avec les habitants et concerté avec les partenaires des centres sociaux et socioculturels. C'est sur la base de ce projet que se développe la participation à des initiatives de développement social local menées par des acteurs locaux, habitants, usagers, partenaires. Cette coopération fédérée permet la valorisation des ressources et des potentialités locales.





# Une dynamique de projets autour d'un métier et de principes d'actions

Un centre social, c'est bien plus que la simple juxtaposition de services et d'activités. Il est également la mise en œuvre d'un projet pluriannuel prenant en compte de façon globale l'ensemble de la problématique sociale d'un territoire. La circulaire de la CNAF de juin 2012 déjà évoquée pose même comme principe que ce projet doit être « impérativement élaboré dans le cadre d'une démarche participative associant les bénévoles et les habitants eux-mêmes ».

**Animation globale et démarche de projet** permettent de créer de **l'intelligence collective locale** : travailler dans un centre social, c'est venir en appui aux initiatives des habitants pour transformer les territoires et agir sur leur environnement et leur cadre de vie.

D'une façon générale, le réseau, les professionnels et les bénévoles des centres sociaux connaissent les publics auxquels ils s'adressent et qu'ils côtoient au quotidien. Ils connaissent leurs difficultés et travaillent en proximité avec tous les âges de la vie, de la petite enfance au grand âge en passant par l'enfance, l'adolescence, la jeunesse, les jeunes adultes et les familles. Ils ont une capacité à mobiliser les équipes et les bénévoles, à tisser du lien social entre les générations, à fédérer les habitants et les usagers, à travailler en coopération avec les partenaires pour la mise en œuvre d'un projet partagé.

Le **développement du pouvoir d'agir** se réfère à la capacité concrète des personnes (individuellement ou collectivement) à exercer un plus grand contrôle sur ce qui est important pour elles, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient. Il s'agit d'accompagner les habitants à la prise de parole et à l'expression de leurs revendications et de leur citoyenneté. Avec pour objectif de leur donner la possibilité d'acquérir un pouvoir d'influence et d'intervention sur les événements de la vie quotidienne qui les concernent tout particulièrement.

L'action des centres sociaux vise à la fois l'épanouissement des personnes et leur émancipation. **L'émancipation** consiste à transformer les rapports sociaux, à se libérer d'une contrainte, d'une domination ou d'une difficulté. C'est une forme d'affranchissement collectif dans le but de transformer des situations. L'émancipation, qui est l'un des éléments moteur de la transformation de la société, permet donc de se libérer et de devenir indépendant. Cela passe par des actions collectives sortant de la seule « réparation » et visant à transformer l'environnement dans lequel nous vivons...

**L'éducation populaire** se définit en complément de l'enseignement scolaire formel et par rapport aux notions voisines d'éducation permanente et d'animation socioculturelle. Elle se fonde sur l'accès du plus grand nombre aux savoirs et à la culture, nécessaire à l'exercice de la citoyenneté. Former des citoyens actifs et responsables par une pédagogie adaptée favorisant la créativité est la finalité de l'éducation populaire qui est porteuse de transformation sociale. L'éducation populaire est un moyen et une méthode de l'éducation à la citoyenneté. Elle reconnaît et associe une dimension humaniste de développement de l'individu (selon son parcours de vie, son environnement) et une

dimension politique d'émancipation (visant à donner à chacun l'instruction et la formation nécessaires pour devenir un acteur capable de participer à la vie de la cité). En contribuant à l'amélioration des conditions du vivre ensemble et en aidant les hommes et les femmes à être pleinement acteurs de leur vie sociale et à jouir de leurs droits et assumer leurs devoirs vis-à-vis de la société, les centres sociaux participent à la **prévention des exclusions** et à la **lutte contre toutes les formes de discrimination**.

En agissant et en travaillant avec et pour eux, les centres sociaux prennent en compte les habitants comme ils sont, quels que soient leurs attentes, leurs envies et leurs projets, leur besoin d'assistance, de dignité et de respect ou leur désir d'engagement. Ils prennent en compte leurs compétences, leurs savoir-faire et leurs expertises. Les habitants sont alors considérés comme des ressources et des richesses et non comme des problèmes et des difficultés.

Les centres sociaux sont des espaces privilégiés pour le dialogue élus-habitants voire avec d'autres partenaires. **Espaces de démocratie**, ils contribuent à la citoyenneté. Les temps de rencontres avec les élus sont nécessaires pour construire et aborder des questions de la vie quotidienne des habitants, du projet et des actions. Grâce à l'action des centres sociaux et aux espaces de démocratie ainsi créés, les habitants deviennent des acteurs de démocratie participative.

Comme le dit la charte des centres sociaux, les « centres sociaux n'agissent pas seuls. Ils connaissent les autres acteurs associatifs, administratifs, politiques ou économiques de leur territoire de projet. Ils nouent avec eux les relations nécessaires aux actions à conduire. Ils formalisent, de préférence, ces relations dans des **conventions de partenariat**. Par contre, ils n'entendent pas être instrumentalisés ni devenir de simples prestataires de services ou réduire leur projet social à des délégations de service public ».

Dans le Nord, 94 % des centres sociaux (source SENACS) sont en partenariat et en appui d'associations d'habitants, en majorité des associations d'animation de quartier et d'animation de la vie locale. Mais les centres sociaux nouent également des relations de partenariat avec des associations culturelles et sportives ainsi qu'avec des associations caritatives.

À côté de ces partenariats spécifiques à chaque centre social et étroitement liés au tissu associatif local, il en existe d'autres, déjà évoqués, qui lient les centres sociaux aux acteurs institutionnels que sont notamment la CAF, le Département, les Villes et la Fédération des centres sociaux. 70 % des centres sociaux sont concernés par ces conventionnements pluripartenariaux qui peuvent faire l'objet d'une contractualisation à l'échelle d'un centre social ou de plusieurs centres sociaux.



Cette **démarche de projet** qui s'accompagne d'une recherche de coopérations et de relations contractualisées permet d'associer des partenaires qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble ou qui parfois ne se connaissent pas. Cette rencontre est facilitée par la mise en place d'un temps d'échanges et de diagnostic partagé qui permet de construire un respect réciproque même temps qu'une connaissance du terrain et des références communes.

Ce **travail en proximité** facilite également la mise en place de relations privilégiées avec certains agents des différents partenaires, ce qui permet une meilleure connaissance réciproque

des problèmes et des contraintes de chacun des acteurs. Il permet également l'élaboration d'un diagnostic partagé et participatif réalisé avec les habitants, les adhérents, les salariés du centre social, ses partenaires (associations, établissements scolaires) et les institutions comme la CAF, le Département ou la collectivité locale.

Ce **diagnostic partagé** permet de faire ressortir les enjeux sociaux prioritaires pour le projet social global du centre social ainsi que les orientations, pistes d'actions et moyens à mobiliser sur les quatre années à venir pour répondre aux enjeux du territoire. Il favorise ainsi l'émergence de ce projet social global.

D'une façon générale, l'ensemble de ces contrats, conventions et partenariats visent à renforcer l'élaboration et la reconnaissance partagée du projet social global dans une approche de développement social local et à développer les coopérations stratégiques et opérationnelles avec les politiques publiques des partenaires.





# Des entreprises de l'économie sociale et solidaire

Les centres sociaux s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Champ qui regroupe des coopératives, mutuelles, associations, syndicats et fondations, fonctionnant sur des principes communs :

- la **libre adhésion** ;
- la **non-lucrativité individuelle** : l'appropriation individuelle d'éventuels excédents est interdite ;
- la **gestion démocratique et participative** sur le principe « une personne = une voix ». Chaque membre compte pour une voix, quel que soit son apport (en capital dans une coopérative, ou en temps dans une association) ;
- l'**utilité sociale** du projet : une structure de l'économie sociale est nécessairement au service d'un projet collectif et non d'un projet conduit par une seule personne dans son intérêt propre ;
- la **mixité des financements** entre ressources publiques et privées (participation financière aux activités) et le bénévolat.

Du fait de leur statut (la forme associative pour la plupart – plus de 90 % dans le Nord), les centres sociaux constituent une entreprise de l'économie sociale et solidaire. Le réseau des centres sociaux du Nord est également caractérisé par une proportion importante d'associations de gestion de plusieurs centres sociaux : 50 centres sociaux dans le Nord (soit plus d'un tiers) sont portés par des associations de gestion.

À l'opposé de l'économie capitaliste spéculative, l'économie sociale et solidaire offre une autre vision de l'économie. Il s'agit là d'une économie dans laquelle **l'homme est au cœur du projet**. La dimension économique s'accompagne d'une finalité sociale et solidaire.

Le centre social est aussi le lieu d'une vision plus large des échanges, autour du don et de « l'hybridation des ressources » qui se situe aux antipodes de la recherche du profit immédiat et à tout prix. Il s'appuie sur une équipe qui est composée de bénévoles et de salariés. Sa pérennité et son développement reposent également sur l'implication bénévole de nombreux habitants du territoire.

Pour ce qui concerne les centres sociaux du Nord on recense près de 2 200 bénévoles (dont près de 1 500 au titre des habitants) qui sont engagés dans le pilotage du projet du centre social (administrateurs ou membres de comités d'usagers ou de conseils de maison) et plus de 2 500 bénévoles d'activités (24 en moyenne par centre social – voir base SENACS).

Le centre social dispose de cette capacité d'associer des salariés et des bénévoles, de mobiliser des énergies non monétaires qui viennent s'ajouter aux subventions publiques et aux recettes qui peuvent être générées par l'activité de services de l'entreprise sociale. Capable d'associer compétences individuelles et démarche collective, **le centre social sait valoriser l'échange et le don**.

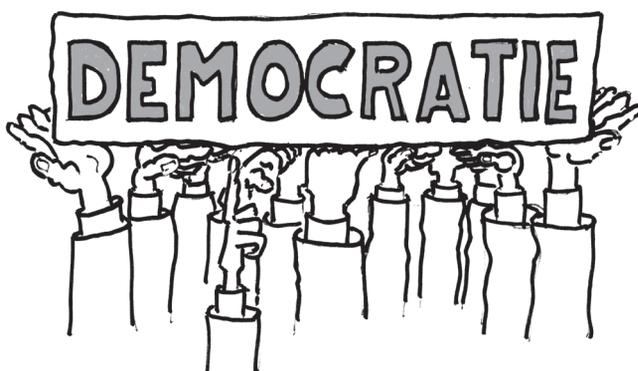
Enfin, l'utilité sociale du centre social vient du fait que son projet est en phase avec les territoires et les habitants. Dans le Nord, les centres sociaux ont depuis longtemps cherché à répondre aux problématiques lourdes d'insertion et de lutte contre les exclusions, tout en restant centrés sur le cœur de métier « **généraliste** » qui vise la citoyenneté de tous, le lien social, la mixité. On observe par ailleurs le développement d'axes prioritaires tels que la parentalité et la santé.

Les centres sociaux du Nord emploient plus de 5000 professionnels, souvent qualifiés et polyvalents. Dans un centre social, les missions sont rarement cloisonnées et la notion d'**équipe pédagogique** est essentielle, ce qui suppose un management tout à la fois mobilisateur et participatif, respectueux des salariés. Ceux-ci sont en effet souvent amenés à intervenir sur différents champs d'activités (petite enfance, parentalité, loisirs, familles, jeunesse, insertion, lutte contre les discriminations...).

Travailler dans un centre social, c'est faire le choix d'une vie professionnelle qui a du sens. Devenir salarié d'un centre social ne relève pas du hasard. C'est bien souvent le fruit d'un engagement. Le recrutement de douze nouveaux directeurs en 2012 a permis de mesurer combien l'adhésion au réseau des centres sociaux était une motivation importante de ces nouveaux responsables.

Le centre social est un lieu de **valeurs partagées** et un projet mis en œuvre conjointement, en coopération, par des administrateurs bénévoles, une équipe de salariés permanents auxquels se joignent ponctuellement des occasionnels. Tous ces acteurs (salariés et bénévoles) ont des profils très différents et la méthodologie de projet, pour employer le terme consacré par la littérature professionnelle du travail social, c'est-à-dire les conditions de la mise en œuvre et d'appropriation de ce projet par l'ensemble des acteurs, est essentielle.

Partagée par tous les membres de l'équipe, cette implication est accompagnée par une gestion des ressources humaines au plus près des salariés avec le souci permanent de donner du sens à la mission. Dans un contexte socio-économique difficile, de populations confrontées à de graves problèmes d'exclusion ou de grande précarité, de contraintes matérielles et financières importantes, donner du sens au travail social est quelque chose d'essentiel.





## Une forte capacité d'adaptation, d'expérimentation et d'innovation

Les projets des centres sociaux prennent en compte les réalités des territoires. La multiplicité des partenariats est un atout qui permet aux centres sociaux de rester une structure « généraliste » qui n'a pas vocation à se spécialiser, précisément pour pouvoir rester en phase avec les habitants, être à l'écoute de leurs besoins et de les appréhender de la façon la plus globale qui puisse être.

Cette **démarche de coopération et de contractualisation** plurielle est un atout et une originalité des centres sociaux du Nord qui ont trouvé dans les différentes municipalités, les équipes de la CAF et du Département, des partenaires attentifs à leurs besoins et soucieux de contribuer à leur développement et à celui des territoires dans lesquels ils sont implantés.

Mis en place depuis 1971, l'agrément constitue également un fort levier de mobilisation tout à la fois des acteurs du centre social en interne mais aussi des partenaires. Accordé pour 4 ans, cet agrément a conforté le rôle des centres sociaux dans la politique d'action sociale familiale et dans leur mission d'animation de la vie sociale. Le financement de l'animation globale doit assurer au centre social les moyens de cette ingénierie sociale qui va lui permettre de mettre en œuvre pendant quatre ans le projet centre social pour lequel il a reçu son agrément. La CAF, la CNAF, le Département et certaines villes participent à une partie de son financement.

À côté de ce financement de l'animation globale, en 1998, la CNAF a créé une prestation de service complémentaire et spécifique destinée à soutenir les actions collectives à destination des familles. Baptisée prestation de service « animation collective familles », celle-ci repose sur la mission qui est confiée aux « référents famille ».

Au premier rang des problématiques de territoires figurent les problèmes de précarité, de paupérisation et de chômage. Et les centres sociaux sont généralement reconnus par l'ensemble des partenaires comme étant des **structures de proximité** au contact des populations et notamment de celles qui sont les plus en difficulté. C'est cette reconnaissance qui leur confère un rôle majeur dans la co-construction des politiques de territoire et de développement social local.

Les centres sociaux sont des **acteurs clés des politiques d'action sociale**. 95 % d'entre eux ont un projet agréé « Familles » (source SENACS). Ce projet s'articule autour d'actions collectives en faveur des familles et de leurs enfants. Il est partie intégrante du projet global du centre social. Ces actions collectives sont fédérées et accompagnées par les référents familles qui suscitent l'initiative et la participation et contribuent à améliorer la vie quotidienne et à renforcer la fonction parentale.

Elles peuvent prendre des formes diverses : lieux d'accueil ou espaces parents-enfants comme au centre social Frais-Marais à Douai ou au centre social 3 Villes à Hem, groupes d'échanges accompagnés par des professionnels comme à la maison de quartier du centre de Rosendaël, au centre social La Maison Nouvelle au Haut Vinage à Wasquehal ou au centre social 3 Villes de Hem,

participation au comité d'usagers et à des activités comme bénévoles au centre social l'Estran de Grand-Fort-Philippe.

Dans le Nord, 96 % des centres sociaux développent des actions en direction de la petite enfance, le plus souvent, au travers d'enfants en bas âge, en crèche ou halte-garderie ou multi-accueil. En parallèle à ces accueils, certains centres sociaux organisent des conférences ou des groupes de paroles permettant aux parents de profiter des conseils de professionnels de la petite enfance.

**La quasi-totalité des centres sociaux du Nord (97 %) ont une action autour des problèmes relatifs à la précarité, la paupérisation, l'exclusion et l'isolement.**

La convention cadre qui a été signée avec le Conseil général du Nord permet le financement à 100 % de postes dits « AILE » (animateur d'insertion et de lutte contre les exclusions), qui s'adressent aux jeunes de 11 à 25 ans au travers de trois missions : **citoyenneté, prévention et insertion**. Des missions qui ne peuvent être mises en œuvre que lorsque des relations de confiance ont été tissées avec ces jeunes, dont quelques-uns se situent en marge de tous les dispositifs classiques d'accompagnement ou d'insertion locale ou professionnelle.

Grâce aux 130 animateurs AILE (pour 141 centres sociaux), certains de ces jeunes vont pouvoir s'insérer socialement et bénéficier des activités de loisirs et des actions d'accompagnement collectif mis en place par le centre social et trouver ensuite en eux-mêmes des ressources pour accéder à l'autonomie, passer à la vie adulte et se projeter dans l'avenir. Ce travail d'accompagnement, qui prend parfois la forme de chantiers jeunes ou d'aide à la rédaction de CV ou à la recherche de formations, se fait souvent avec les autres partenaires institutionnels qui interviennent sur le terrain, comme par exemple les missions locales.

Mais ces initiatives liées à la précarité et aux minima sociaux ne concernent pas que les jeunes car les centres sociaux ont observé, du fait de la crise, une baisse des participations des familles aux activités adultes-familles et une baisse significative dans les activités de loisirs des enfants. Leurs pratiques tarifaires et leurs tarifs attractifs (grâce à l'effort des CAF sur leurs fonds propres) ont cependant permis d'éviter que cette baisse de fréquentation ne soit plus importante et surtout de développer des **politiques éducatives, de prévention et d'appui à la parentalité**.

Par ailleurs de nombreux centres sociaux développent des actions spécifiques, en direction des familles les plus vulnérables (accompagnement dans les démarches et informations sur le surendettement, écoles de consommateurs, informations et ateliers sur les économies d'énergie, jardins et épiceries solidaires, ateliers bricolage ou cuisine, etc.)



Le centre social est un **lieu d'émergence des initiatives** et le travail d'insertion utilise tous les ressorts possibles : forums et salons d'insertion, le logement, la culture ou le jardinage comme au centre social 3 Villes à Hem, l'insertion par l'activité économique comme à Merville sous la forme d'un atelier de confection, l'aide à la mobilité, projets collectifs de co-voiturage, de services de minibus mis à disposition (Vespa à Villeneuve d'Ascq)...

C'est pour tous les âges et toutes les générations que les centres sociaux sont de véritables foyers d'initiatives collectives. Dans le Nord, 95 % des centres sociaux ont des actions ou des projets à l'initiative des habitants, ce qui représente 813 actions ou projets, qui ont ainsi pu émerger

et qui sont accompagnés par les centres sociaux. S'agissant des jeunes, 90 % des centres sociaux accompagnent des actions ou des projets à leur initiative, ce qui représente 586 actions ou projets qui sont accompagnés (soit une moyenne de 5 à 6 actions par centre social).

Les activités en direction des enfants âgés de 6 à 11 ans concernent la quasi-totalité des centres sociaux (pour les accueils de loisirs sans hébergement) et une grande majorité d'entre eux (86 %) pour l'accompagnement à la scolarité. Pour les préadolescents (11-13 ans) et les adolescents (13-17 ans), les actions spécifiques culturelles et sportives (96 % des centres sociaux) et les accompagnements de projets (73 % pour les pré-ados et 94 % pour les plus grands) répondent davantage à la demande de ces habitants et usagers jeunes. Plusieurs de ces initiatives visent à promouvoir la notion d'égalité entre filles et garçons.



Le travail sur le **lien entre les générations** peut prendre diverses formes. Il participe à la prévention du vieillissement et de l'isolement : ateliers de mémoire, activités d'accompagnement à la scolarité, groupes d'échanges sur des films regardés ensemble (Génération Ciné de Rosendaël maison de quartier du centre), formation à l'encadrement et au bénévolat d'activités plus particulièrement destinées aux habitants seniors...

Face aux enjeux liés au vieillissement, La maison nouvelle de Wasquehal, avec la collaboration des acteurs gérontologiques locaux (CCAS, CLIC, pôle santé municipal) anime un réseau de solidarité interâges constitué de jeunes et de seniors qui, constitués en binômes parrainent des personnes âgées isolées (filleules), en rupture de lien. L'originalité de cette expérimentation baptisée « Tous connectés » repose sur l'utilisation du « e-lien » pour recréer du lien social. Les filleuls sont visités à domicile et, par le biais d'une tablette numérique adaptée, se connectent et se rapprochent des enfants et petits-enfants, se tiennent informés de la vie locale et nouent de nouvelles relations avec tous ceux qui au travers de ce réseau, jeunes et moins jeunes, professionnels ou parents ont choisi de ne laisser personne de côté.

En matière de santé, les indicateurs du Nord sont préoccupants et il est naturel de repérer de nombreuses initiatives de centres sociaux sur ce registre : 90 % des centres ont une action autour de la santé et des handicaps : permanences PMI, actions de promotion de la santé (ateliers éducatifs, animations dans les collèges, les lycées ou en milieu hospitalier...), participation aux campagnes de prévention et de dépistage, séances de gym douce, ateliers de diététique, atelier Braille... Au Frais Marais à Douai, un groupe interpartenarial santé a été constitué pour définir, à partir d'un état des lieux partagé, les actions et initiatives à développer.

Fêtes de quartiers, accueil des nouveaux habitants, sorties et visites font partie de la panoplie d'outils qui, comme toutes ces actions et initiatives, visent à développer le lien social et la citoyenneté, à favoriser l'intégration et une **culture de l'engagement et de la démocratie participative**.

Enfin, plusieurs centres sociaux de la métropole lilloise travaillent également sur la question du **développement durable**. Les actions en faveur du développement durable sont complémentaires du développement social local. Il s'agit ici de sensibiliser les habitants à une prise de conscience des urgences liées à cette question et de favoriser l'émergence d'initiatives d'habitants pour que

chacun puisse, à son niveau, individuel et collectif, œuvrer en faveur du développement durable pour préserver notre planète et notre environnement.

Dans certains centres sociaux, il existe des initiatives de natures diverses : achats éthiques, utilisation de monnaies complémentaire (Sol engagement comme à Mosaïc Lille Fives) ou mise sur pied de systèmes d'échanges locaux (SEL), de réseaux d'échanges de services et de savoirs, de systèmes de co-voiturage ou de bio-cabas, pratique du tri sélectif et récupération des vieux papiers, création de ressourceries ou de régies de quartier. Cependant, la question du développement durable devrait être appréhendée de façon transversale dans tous les secteurs d'intervention.





## Un colosse aux pieds d'argile

Même si le réseau dense des centres sociaux du Nord est doté d'une grande capacité d'adaptation et d'innovation, il n'en serait pas moins un colosse aux pieds d'argile. Le développement social local et le réseau des centres sociaux sont en effet à un tournant de leur histoire, tournant susceptible de remettre en cause le projet centre social.

Tout en étant agréé pour quatre ans – selon la nouvelle circulaire de l'Animation de la vie sociale – et sur la base d'un projet pour lequel il engage le personnel et des moyens adéquats, les conditions actuelles de financements, avec la raréfaction de l'argent public et le développement de procédures d'appel d'offres, chronophages, inadaptées et aléatoires, contribuent à le fragiliser. D'abord, parce que la validation du projet ne s'accompagne pas forcément d'une négociation globale des moyens économiques nécessaires à sa mise en œuvre ou, à tout le moins, lorsqu'il y a engagement financier, il ne l'est pas forcément sur toute la durée du projet. Ensuite, parce que certains postes de permanents ne sont pas financés intégralement, ni sur toute la durée de la mission. Certains postes doivent même faire l'objet de montages de financement complexes qui rendent ainsi moins lisibles les interventions. Enfin, parce qu'il y a souvent un hiatus entre des conventions pluriannuelles et des financements qui, eux, sont annuels et dont la notification et, a fortiori le versement, interviennent tardivement et même bien souvent lorsque la mission arrive à son terme.

Les nouvelles contraintes qui sont liées aux dispositifs de financements publics ne permettent plus de **prendre en compte le projet dans sa globalité**. Le projet centre social peut donc se retrouver mis en difficulté par ces nouvelles données en matière de financements publics, qui privilégient les financements par actions, par appels d'offres ou appels à projets.

Le fait que les **enjeux économiques** priment désormais sur tout le reste oblige le directeur et son équipe à développer une ingénierie de projets, de construction de dossiers, de demandes de financements qui finit par se traduire par un éloignement du terrain et de là, moins de proximité. L'opportunisme guette dans cette quête incessante des financements. Le risque est grand – nécessité faisant loi – de développer des actions, non parce qu'elles correspondent à des besoins repérés, mais parce qu'elles débouchent sur des financements. On n'est plus alors dans des relations de coopération avec des partenaires, mais davantage dans des relations de subordination avec des financeurs.

Petit à petit, on ouvre ainsi le champ du partenariat à des acteurs nouveaux qui ne sont pas en lien direct avec le cœur de métier de centre social et l'on passe, peu à peu, **d'une logique de diagnostic partagé et d'évaluation concertée** avec l'ensemble des partenaires **à une logique de compte rendu, de rapports et de justifications** derrière laquelle se dissout le projet originel. Sous couvert d'harmonisation, de mise en cohérence, de généralisation, il y a perte de reconnaissance des spécificités locales.

L'augmentation des dispositifs et des conventionnements amène une multiplicité des partenariats qui va dans le sens de la complexité, au lieu de se traduire par une simplification administrative, une garantie des financements dans le temps et une reconnaissance durable du projet centre social.

La multiplication et la spécificité des attentes et des commandes des partenaires financiers tendent à transformer peu à peu le centre social en un **outil au service de la commande publique**, incarnée par de multiples acteurs. Certes, les centres sociaux ont réussi à conserver leur indépendance, mais la tentation est grande de les transformer en sous-traitants ou en exécutants des politiques publiques.

Le problème se pose par exemple pour les centres sociaux en gestion municipale où la gestion des ressources humaines est différente de celle qui prévaut dans les centres sociaux associatifs. De la même façon, les formations du CNFPT ne sont guère adaptées aux spécificités des métiers nécessaires à la réalisation du projet du centre social.

Cela se traduit aussi par des difficultés de trésorerie pour certains centres, sans que celles-ci soient forcément imputables à une mauvaise gestion. Pour pouvoir continuer à exercer le métier de centre social, cela oblige parfois les directions à une prise de risque permanente, du fait de l'incertitude pesant sur certains financements théoriquement assurés.



Dans ces conditions, la **gestion des ressources humaines** se révèle parfois problématique. D'autant que le cadre conventionnel est devenu contraignant. Et la plus value sociale que représente l'existence d'une convention collective professionnelle s'accompagne, dans le même temps, de véritables difficultés pour certains centres sociaux et, notamment, pour les petites structures ; car tous sont étroitement dépendants de financements extérieurs, sur lesquels ils n'ont pas toujours prise. Même s'ils ont la taille et le mode de fonctionnement d'une petite entreprise, ils ne sont pas dans la situation d'une entreprise qui pourrait développer son chiffre d'affaires et conforter sa trésorerie, en allant à la conquête de nouvelles parts de marché et en renforçant, de cette manière, ses fonds propres.

Dans le cadre des négociations liées à la convention collective, les partenaires sociaux (le SNAECSO, syndicat employeur, et les organisations syndicales de salariés) négocient et signent des accords de rémunération ou de revalorisation. Ceci est la résultante normale du dialogue social, mais les effets de ces négociations ne sont pas forcément pris en compte par les financeurs des centres sociaux, alors qu'ils ont, logiquement, un impact sur les budgets.

Parfois, le recours à des salariés en contrats aidés permet de pallier, partiellement et de façon non pérenne, les difficultés financières ; mais si les centres sociaux s'engagent dans ce type de contrats, c'est qu'ils répondent aussi à leur préoccupation de **s'impliquer dans les politiques publiques d'insertion professionnelle**, permettant aux habitants des quartiers, jeunes ou moins jeunes, touchés de plein fouet par la crise économique, de s'inscrire dans un parcours adapté de retour vers l'emploi. Il est vrai cependant que la diversité des métiers et des types de contrats, le recours important au temps partiel rendent complexes la gestion des ressources humaines dans un centre social. Nombre de directrices et de directeurs font ainsi part des difficultés à recruter parfois des animateurs formés à la complexité de l'accueil des enfants et des jeunes, notamment dans les accueils collectifs de mineurs (ACM). D'autres se font écho, dans un contexte réglementaire très rigide, de la complexité à remplacer le personnel en congés, dans le secteur de la petite enfance.

Ce contexte de difficultés récurrentes et un cadre budgétaire, souvent contraint, contribuent, de plus en plus fréquemment, à fragiliser, démobiliser et démotiver les équipes permanentes, d'autant plus qu'elles ont à faire face, dans le même temps, à des publics et des familles qui sont, elles-mêmes, de plus en plus souvent en situation de grande fragilité, avec une précarité et une paupérisation grandissantes. Tous les indicateurs sociaux en témoignent. Le chômage et la pauvreté

ont fortement augmenté, depuis le milieu des années quatre-vingts. Les difficultés scolaires, les problèmes de discriminations liés à l'origine, au quartier, au sexe ou au handicap, ont contribué à dessiner une société duale, qui se traduit par des phénomènes d'exclusion sociale.

Dans des territoires en difficultés, l'accumulation des problèmes, sanitaires, de logements vétustes, de chômage, d'inactivité, enferme les populations qui y vivent dans une forme d'exclusion politique et de passivité ; dans le cas contraire, ce sont des actes de violence et de délinquance, dont la cible privilégiée devient le territoire lui-même et les populations qui y vivent. Dans ce contexte de repli sur soi, il n'est pas aisé pour le centre social de susciter les vocations militantes de bénévolat, pour renouveler le conseil d'administration et les équipes bénévoles au sein des activités.

S'engager dans un projet centre social, et plus particulièrement devenir administrateur bénévole d'une association portant le projet social, c'est contribuer au développement de la vie sociale de son quartier, de sa commune ou de son canton. De par son projet, la diversité des actions développées, les relations qu'il tisse avec de nombreux partenaires, son budget et les emplois qu'il crée, le centre social peut, toutefois, apparaître comme une structure complexe.

Faire vivre un projet centre social n'est pas toujours un exercice facile, et les fonctions d'administrateurs peuvent se révéler passionnantes, mais souvent complexes, difficiles et exigeantes. Il n'est pas toujours aisé pour l'administrateur d'appréhender ce qu'est un centre social, de comprendre à quoi correspondent les différentes subventions, de bien identifier tous les partenaires d'un centre social, de saisir la subtile complexité de mécanismes de financements multiples et, in fine, d'assumer pleinement le rôle politique du conseil d'administration.

**La gouvernance associative est une véritable richesse**, car elle permet aux administrateurs, qui sont les représentants élus des habitants et des usagers, de définir le projet politique (au sens premier du terme, celui des affaires de la cité ou du territoire). Mais cette richesse peut se transformer en difficulté, lorsque le conseil d'administration devient une instance vieillissante qui peine à se renouveler. A contrario, un turnover trop important peut aussi être révélateur d'un dysfonctionnement, marqué par une fuite incessante d'administrateurs, effrayés par l'ampleur de la tâche ou des responsabilités. Il y a là un risque de perte du projet centre social, de son identité et de sa culture politique.



La gouvernance d'un centre social suppose, en effet, une alchimie subtile entre ces **deux binômes que représentent le(a) président(e) et le(a) directeur/trice, le conseil d'administration et l'équipe dirigeante**. Si le premier sort de son rôle politique et s'aventure sur le terrain technique ou sur celui de la gestion des relations humaines, il devient une sorte de p-dg. Si le second joue un rôle politique trop important, la place des habitants sera alors minorée. Dans l'un et l'autre cas, il n'est plus alors question de démocratie participative. Un centre social, c'est un phénomène de catalyse, de dosage subtil et d'équilibre entre chacune des composantes, chacun des acteurs du projet, salariés et bénévoles. Ce que l'on dénomme **travail associé** dans le réseau des centres sociaux.

« Là où le travail perd son sens, le travailleur perd sa santé » dit volontiers le Dr Claude Buisset, médecin du travail. Ce mode de management atypique, de gestion des richesses humaines, fait l'objet d'un intérêt non dissimulé de la part de l'université comme de l'entreprise à l'heure où le

travail déshumanisé, un management toxique, l'aggravation des écarts entre travail prescrit ou idéal et travail réel, font souffrir un nombre toujours plus grand de salariés.

Ce **professionnalisme du management** des centres sociaux ne concerne pas que la gestion des richesses humaines. Il est également essentiel du point de vue des ressources financières des centres sociaux. Dans un contexte de contractualisation pluripartenariale, avec des modes de financements pluriels, avec un recours de plus en plus fréquent aux appels à projets, la capacité des directions à activer tous les dispositifs possibles, à mettre en place l'ingénierie nécessaire au montage des dossiers, est la condition nécessaire, mais non suffisante, pour assurer le financement du fonctionnement du centre social ; sans oublier celui de la mise en œuvre de l'ingénierie et de l'animation globale du projet centre social.

Et, on l'aura compris, avec le risque de diluer ou d'escamoter le projet centre social, derrière des logiques de prestations de services. En tant que projet social global, foyer d'initiatives collectives, espace d'animation de la vie sociale, lieu d'émancipation, le centre social risquerait alors d'y perdre tout son sens.

Aujourd'hui, de nombreux centres sociaux doivent consacrer une part non négligeable de leur temps et de leur énergie à aller chercher des financements souvent conditionnés à des obligations et contraintes administratives. Dans le contexte actuel de difficultés de trésorerie importantes pour de nombreux centres sociaux, ce risque ne peut, bien évidemment, être occulté.

Risque de perte de sens, de ce sens qui fait l'essence même du métier centre social.

Les propositions que les centres sociaux ont à faire concernent la société tout entière, car ce qui est en jeu et menacerait les centres sociaux, met en péril **le lien social et notre capacité à vivre en société dans les années à venir**. Il nous faut pouvoir maintenir et consolider une **société respectueuse de la dignité de chacun, solidaire, laïque et démocratique, cela est indubitable**.

En cette année, le réseau des centres sociaux fédérés du Nord écrit son nouveau projet fédéral pour la période 2013-2018. Ce présent ouvrage, se veut contributif du présent et du futur, sur la base de notre histoire, de nos racines et de nos valeurs.

« Le futur, c'est du passé en préparation » affirmait le grand humoriste, Pierre Dac.

Rejoignons-le !

L'important congrès national de Lyon des centres sociaux de France, sur le thème du « **Pouvoir d'agir des habitants** » doit nous donner – et nous lui apportons notre contribution – tous les paramètres, les enjeux, les propositions, les revendications et les perspectives pour les années à venir.

Le schéma directeur départemental de l'Animation de la vie sociale qui va s'écrire avec la CAF du Nord, les échéances des prochaines élections municipales de 2014, sont autant de rendez-vous, et d'autres encore, qui nous appellent à être présents et à être force de propositions pour l'avenir des centres sociaux du Nord, dans une dimension d'intérêt général.

C'est le contenu du prochain livret, qui parachève ce livre blanc des centres sociaux du Nord.

Les centres sociaux sont des acteurs  
du développement social local et  
du pouvoir d'agir des habitants.  
Ils se reconnaissent dans l'économie  
sociale et solidaire, accompagnent  
les initiatives des habitants et sont  
partenaires de la politique de la ville.  
Riches de ressources multiples,  
ils sont en même temps confrontés  
à des évolutions qui les fragilisent.



**Fédération des centres sociaux du Nord**

Centre Vauban - Bâtiment Rochefort - 199-201 rue Colbert, 59800 LILLE  
tél : 03 20 79 98 70 fax : 03 20 79 98 79 fcsn@nordnet.fr  
www.centres-sociaux.fr

ISBN : 978-2-9545337-0-4

Brochure faisant partie  
d'un ensemble.

Ne peut être vendue séparément.

Imprimé en France 06.13