



Pouvoir d'agir,  
gouvernance et  
partenariats



Membre de la Fédération des centres sociaux de France



Remerciements :

à Amid Benallal, Eric Bernard, Françoise Chantre,  
Gérard Chaubiron, Lucien Cornille,  
Raymond Courtois, Mylène Demaitre,  
Delphine Dietsch-Testard, Jacques Eloy,  
Nadia Flanquart, Mostafa Ghezal, Yveline Gousse,  
Franck Guffroy, Patrice Heuguebart, Sylvie Lambert,  
Benjamin Lemoine, Jean-Marie Lenotte,  
Pascal Matot, Jean-Marie Poquet, Yves Poulet,  
Luc Roussel, Hamid Seddaoui et Anita Werquin ;  
aux centres sociaux de l'ADUGES (Dunkerque),  
l'ACSRV (Valenciennois), l'ACSW (Wattrelos),  
Frais-Marais à Douai, Grand-Fort-Philippe,  
des Trois Villes à Hem, Provinces françaises  
à Maubeuge, La maison nouvelle à Wasquehal.

Comité de rédaction : Michel Brulin, Thierry Coulomb,  
Xavier Lionet ; Alain Goguy (Aria-Nord)

Photos : Aria-Nord

Conception graphique et mise en page : à la marge

Impression : L'artésienne

janvier 2014

## Le temps des échéances électorales

Au printemps prochain auront lieu les élections municipales et quelques semaines plus tard les élections européennes. Ce pourrait être là une occasion de revivifier notre démocratie, aujourd'hui bien malade. Même si l'abstention ne peut être considérée comme une forme de non-citoyenneté, elle exprime, a minima, des formes d'insatisfaction vis-à-vis des systèmes politiques et sociaux en vigueur dans notre pays et souligne la difficulté à concevoir des réponses collectives. Aucune élection, aucune région, aucune commune n'échappe en effet à cette tendance lourde de taux d'abstention record.

La région Nord-Pas-de-Calais n'échappe d'ailleurs pas à cette évolution. Bien au contraire. Traditionnellement mobilisés lors des rendez-vous électoraux, les électeurs nordistes le sont désormais beaucoup moins. Si la baisse est quasiment régulière depuis les années quatre-vingts, depuis les années 2000, la région Nord-Pas-de-Calais figure désormais dans le trio de tête des régions où l'on s'abstient le plus. Depuis 2007, l'abstention régionale est désormais plus forte que l'abstention nationale. Désormais cette tendance se confirme d'élection en élection.

S'il y eut un sursaut de participation pour l'élection présidentielle de 2007, le gain fut moindre régionalement qu'au niveau national. Aux élections municipales de 2008, la tendance s'est confirmée d'une participation électorale plus faible dans le Nord que dans tout l'Hexagone et même le reste de la Région. Ce taux élevé d'abstention est dû pour une bonne part à la précarité de l'emploi, au développement des phénomènes de pauvreté, au fort degré d'urbanisation mais aussi à un rejet de la représentation politique actuelle. Tous ces indicateurs mettent en avant une situation de « désaffiliation » (cf. Robert Castel) qui tend à se développer, voir à s'installer, sur nos territoires.

En région Nord-Pas-de-Calais comme en France, ce sont les jeunes, les électeurs de moins de 35 ans qui s'abstiennent le plus. Aux municipales de 2008, plus d'un électeur sur deux (52 %) de la tranche d'âge 25-34 ans ne s'est déplacé ni pour le premier, ni pour le second tour du scrutin municipal. S'agissant des 18-24 ans, le taux d'abstention chez les électeurs de cette tranche d'âge fut quatre fois plus important pour les élections municipales que pour l'élection présidentielle de 2007. Mais cette pratique de l'abstention concerne également les électeurs les plus précaires : 38,8 % des demandeurs d'emploi du Nord se sont abstenus (un taux plus élevé de plus de 5 points à ceux qui furent enregistrés au niveau national comme au niveau régional).

Pour l'élection présidentielle de 2012, pour lesquelles il n'y a pas eu le sursaut de 2007, la région figure toujours dans le trio de tête des régions pour son taux d'abstention (21,3 % soit 2,7 points au-dessus de la moyenne nationale) avec des situations évidemment contrastées. Si les taux d'abstention sont inférieurs à 15 % dans la moitié des communes de la région, ils peuvent dépasser les 30 % à Roubaix, Tourcoing ou Jeumont. Les taux de participation sont plus élevés dans les espaces ruraux du Pas-de-Calais ou dans les espaces résidentiels ou périurbains du Nord (périphéries de Dunkerque, Flandres, Pévèle et Weppes autour de Lille). A contrario, les taux d'abstention les plus forts sont concentrés dans les pôles urbains, notamment ceux où les difficultés sociales sont importantes.

## Une démocratie affaiblie

Notre démocratie est affaiblie et le vivre ensemble est menacé dès lors que l'on observe que certains verrous ont sauté et que les discours d'exclusion ou les propos racistes à l'encontre de certaines communautés ou de certaines personnalités, commencent à se banaliser. Dans son appel, en date du 28 janvier 2011, le « collectif Pouvoir d'agir »<sup>1</sup> explique que « le développement de la défiance, de la précarité, des inégalités sociales et territoriales au sein des villes et des villages, conjugué au discrédit grandissant du Politique et à un affaiblissement de notre démocratie devient un cocktail détonnant ».

Le constat dressé par ce collectif est alarmant. Et il est largement partagé par le réseau des centres sociaux.

« Militants associatifs, militants syndicaux, professionnels, élus locaux, nous sommes des animateurs de démarches collectives locales<sup>2</sup>. Nous partageons une inquiétude croissante sur la situation des habitants des quartiers populaires et d'autres territoires avec lesquels nous agissons ».

« Nous partageons la conviction que les politiques publiques mises en œuvre dans nos villes et villages, font fausse route sur un point essentiel : elles laissent en friche les capacités d'expression, d'initiatives et d'action des habitants.

- Elles les considèrent comme des problèmes à résoudre, rarement comme des ressources, et se privent de leur créativité et de leur capacité d'action ;
- Elles individualisent les approches et se privent du ressort collectif ;
- Elles misent sur le mérite individuel et la compétition et se privent de plus en plus des apports de la coopération et de la solidarité. »

Parce qu'elles nient très souvent l'existence d'une pluralité de savoirs humains propres aux identités collectives et individuelles, aux communautés de vie, aux appartenances culturelles, aux croyances philosophiques ou religieuses, les politiques publiques ne favorisent pas la rencontre, le dialogue, et la recherche du bien commun.

## Soigner notre vieille démocratie

Les citoyens ne sont pas qu'habitants, clients ou bénéficiaires. Ils sont aussi acteurs. De très nombreuses expériences de terrain démontrent que renforcer notre pouvoir d'agir permet de se mobiliser, de se former, de transformer la vie et de rendre les politiques publiques et les services publics plus efficaces.

1 Pouvoir d'agir est un collectif informel qui a été créé en juin 2010 à l'initiative de la FONDA et de réseaux agissant dans des quartiers populaires : FCSF – Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France - CNLRQ - Comité National de Liaison des Régies de Quartier – IRDSU – Inter Réseau des professionnels du Développement Social Urbain – Europlie – association des directeurs des Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi – CNLAPS – Comité National de Liaison des Associations de Prévention Spécialisée. Depuis cette date, il a élargi sa composition et développé de nombreuses initiatives, dont un texte d'appel diffusé en janvier 2011 et intitulé « Pour mieux vivre ensemble, le pouvoir d'agir des citoyens ».

2 Du développement local, du développement social territorial, du développement communautaire, du développement local durable, de la démocratie participative, de la Politique de la Ville et du développement social urbain, de l'économie sociale et solidaire, du travail social communautaire, de l'éducation populaire et citoyenne, des centres sociaux, de l'action sociale, de l'éducation, de la prévention éducative, de l'insertion, de la formation.



Lorsque l'action publique fait le choix d'associer les citoyens à son élaboration, à sa mise en œuvre et à son évaluation, elle gagne en pertinence, en efficacité et en durabilité. C'est un multiplicateur d'investissements publics et privés qui génère des dynamiques de développement pour les personnes, les communautés de vie et les territoires.

**Mais pour cela, il faut y croire et avoir confiance. Nous avons besoin d'une véritable révolution de nos mentalités et de nos pratiques. Il est temps pour notre pays de rompre avec des décennies de déconsidération et de crainte des citoyens, des communautés de vie et de la société civile.**

Il est temps de considérer les citoyens non comme des êtres abstraits, des consommateurs ou des « administrés » mais pour ce qu'ils sont : des personnes et des groupes doués de réflexion, capables d'inventer, d'être responsables et solidaires, de décider, de jouer collectif pour faire vivre ensemble les valeurs de notre République.

**Il est urgent de soigner notre vieille démocratie.** L'abstention, les émeutes et révoltes sporadiques, les logiques de ghetto de riches ou de pauvres, la spéculation boursière, la pauvreté grandissante, l'échec de notre système éducatif, le recul des démarches participatives, les replis communautaristes de toutes classes sociales ou toutes origines culturelles, nous engagent à tirer la sonnette d'alarme. **La crise économique et écologique et ses conséquences sociales ont achevé de rendre la situation particulièrement inquiétante.**

Nos cadres institutionnels sont devenus obsolètes à mesure que s'est développé le potentiel de notre société civile. Les représentants, qu'ils soient politiques, associatifs ou syndicaux, y sont confrontés : **notre démocratie souffre d'une crise profonde de la délégation du pouvoir.**

Si les citoyens ne participent pas ou peu aux affaires publiques, ce n'est pas parce qu'ils s'en désintéressent, mais parce qu'ils n'ont pas, dans les espaces qu'on leur propose, de réel pouvoir sur les questions qui les concernent. On leur dénie la capacité d'agir et de participer à la décision pour le bien commun.

La démocratie n'est pas seulement la manière de désigner les représentants du peuple, mais bien plus la manière de vivre ensemble, de décider des affaires communes et de les mettre en œuvre. La société civile a un rôle essentiel à y jouer.

**Nous devons libérer les capacités à dire et à faire des citoyens et de la société civile !  
Développons notre pouvoir d'agir pour mieux vivre ensemble  
dans une démocratie vivante, solidaire et créatrice !**

## Les habitants experts de leur Cité

Par cet appel, lancé en janvier 2011, un an et demi avant l'élection présidentielle de 2012, ce collectif informel dont fait partie la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France, visait à peser sur les programmes des partis politiques pour que la démocratie ne soit pas un des grands absents de la campagne électorale de 2012. Deux ans plus tard, à quelques mois d'élections municipales et d'élections européennes, cet appel reste, hélas, toujours d'une actualité brûlante. Les enjeux de société sont toujours aussi forts, car la crise du politique ne s'est pas dissoute dans les changements intervenus au printemps 2012. Les problèmes économiques et sociaux n'ont pas disparu comme par enchantement et les difficultés rencontrées par les populations des quartiers populaires constituent encore le quotidien et l'horizon du plus grand nombre.

Nombreux sont aujourd'hui ceux qui ne croient plus en l'avenir et qui se réfugient dans une abstention politique qui favorise le petit nombre de ceux (dans son dernier ouvrage, Hervé Kempf considère que nous vivons désormais sous le régime d'une République oligarchique), qui sont les plus déterminés à prendre le pouvoir pour en faire un instrument au service de leurs ambitions et de leurs intérêts.

Étymologiquement, la politique, c'est l'affaire de la Cité, l'affaire de tous les citoyens. Ce dont souffre notre société, c'est d'une absence de politique, expliquent les sociologues Michel Kokoreff et Didier Lapeyronnie. Pourtant, les habitants sont les meilleurs experts de leur cité.

Cependant, et c'est un paradoxe, « la politique de la Ville a oublié les habitants ». Ce propos est du ministre de la Ville lui-même, un propos tenu par François Lamy, lors de la remise du **rapport Bacqué-Mechmache** (« Pour une réforme radicale de la politique de la Ville »).

## L'empowerment, une pratique émancipatrice

« Ça ne se fera pas sans nous » écrivent Marie-Hélène Bacqué, sociologue et urbaniste et Mohamed Mechmache, responsable du collectif AC Le Feu, un collectif qui a été créé après les révoltes des banlieues de l'automne 2005. Ce pouvoir d'agir, cet « empowerment », pour reprendre le concept anglo-saxon, que les deux rapporteurs reprennent dans leur rapport, n'est pas une version « relookée » de la participation des habitants, mais un accompagnement et une co-construction avec et non à la place des habitants.

L'empowerment, explique Marie-Hélène Bacqué, est un « processus par lequel des individus vont se responsabiliser et se doter d'une conscience sociale, qui peut devenir collective, leur permettant de s'émanciper et de développer des capacités d'action pour se prendre en charge eux-mêmes, et changer leur environnement. Ainsi, il s'agit, par exemple, dans le domaine de la santé, de faire des usagers les premiers moteurs de leur propre guérison, et non plus des malades assistés. Émancipation individuelle et transformation sociale, collective donc ».

Avec la vague libérale et la compression des budgets sociaux, la politique de la ville semble souvent rétrécir le « terrain du changement social à celui de la modernisation de l'action publique », expliquent Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener dans un ouvrage intitulé « L'empowerment, une pratique émancipatrice ». Comme le dit Presse et Cité, dans le journal officiel des banlieues, les pouvoirs publics n'ayant plus d'argent à distribuer, demandent aux pauvres, aux exclus et aux

minorités de se prendre en main et de se débrouiller. Cet empowerment à la sauce néolibérale émerge en France, dans les quartiers, dans les années 2010 (et même un peu avant, avec l'émergence du concept d'égalité des chances).

« **Mise en œuvre dans une période d'affaiblissement des formes traditionnelles de structuration du mode ouvrier, [l'empowerment] reste une politique conduite et décidée par le haut, avant tout initiée par des professionnels** », notent Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener. Ce n'est évidemment pas cette vision de l'empowerment, que reprennent dans leur rapport, Marie-Hélène Bacqué et Mohamed Mechmache.

L'Histoire dira ce qu'il en sera de la réforme de la politique de la Ville de François Lamy. Pour l'actuel ministre de la Ville, la participation des habitants est une nécessité et une priorité. Il reprend d'ailleurs une petite partie des propositions du rapport Bacqué-Mechmache dans le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine qui a été débattu en novembre 2013 à l'Assemblée nationale. Lorsqu'elle aura été votée par le Sénat, au printemps 2014, cette nouvelle loi fera l'objet d'une concertation avec les élus locaux pour la définition des périmètres de la nouvelle géographie prioritaire de la politique de la ville et débouchera à l'automne 2014 et au printemps 2015 sur la signature de nouveaux contrats de ville.

## Nouvelle politique de la Ville

En l'état actuel du projet de loi, de nouvelles méthodes devraient être adoptées, l'idée maîtresse étant que cette nouvelle politique de la ville soit co-construite avec les habitants. Ce principe de co-construction est reconnu par la loi, au travers notamment de la mise en place de conseils citoyens dans tous les contrats de ville, qui participeront à l'élaboration et au suivi des projets. Nous n'en sommes pas encore à la co-décision mais cela va déjà plus loin que la participation, qui bien souvent, se résumait à une concertation souvent tardive qui parfois avait la forme d'une simple information.

Il appartiendra aux centres sociaux, ainsi qu'aux autres acteurs de proximité de faire en sorte que les habitants s'emparent de ces conseils citoyens. Dans la sphère du dialogue social (avec les partenaires sociaux), les organisations syndicales de salariés savent qu'il ne faut pas tout attendre de la loi et des institutions et que le rapport des forces est un élément essentiel de la démocratie sociale. Il en va de même pour ce dialogue civil, que le projet de loi revisite d'une certaine façon en mettant en place, au niveau national comme au niveau local, différentes instances de co-construction d'une nouvelle politique de la ville.

Les acteurs de terrain, et notamment les associations, savent que, comme l'écrit le « collectif pouvoir d'agir », « l'avancée vers une démocratie plus vivante et renouvelée ne dépend pas que de la loi et des institutions et que les acteurs associatifs ont une part du travail à faire... ».

« ... La partie ne fait que commencer, la période des élections municipales doit permettre de faire entendre la voix de celles et ceux qui veulent que notre démocratie associe tout le monde... Les propositions du Rapport Bacqué-Mechmache constituent une bonne feuille de route pour des revendications locales y compris en dehors des périmètres de la politique de la ville... »

## Empowerment et éducation populaire

Dans un dossier consacré à l'empowerment, Culture et Santé Éducation Permanente analyse l'empowerment comme « un processus ou une approche qui vise à permettre aux individus, aux communautés, aux organisations d'avoir plus de pouvoir d'action et de décision, plus d'influence sur leur environnement. Cette démarche peut s'appliquer dans de nombreux domaines - le social, la santé, l'économie, la politique, le développement, l'emploi, le logement... - et s'adresse très souvent aux victimes d'inégalités sociales, économiques, de genre, raciales. L'empowerment a sensiblement une portée sociale puisqu'il vise un changement de société. Chaque individu, chaque communauté, où qu'il ou elle se situe dans l'échelle sociale, possède un potentiel, des ressources et peut les utiliser pour améliorer ses conditions d'existence et tracer la route vers plus d'équité ».

En se focalisant sur les capacités des individus et des communautés, ce développement du pouvoir d'agir permet de dépasser le rôle d'assistance dans les pratiques sociales et de passer du « faire pour » (paternaliste et stigmatisant) au « faire avec » (émancipateur et valorisant). On retrouve là le concept d'**éducation populaire mis en œuvre dans les projets et dans l'action quotidienne de nos centres sociaux**.

## Le centre social et le développement du pouvoir d'agir



À Lyon, comme l'écrit Dominique Garet, vice-président de la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France, les congressistes, « ont partagé la conviction que chacun est expert de sa propre vie, que chaque personne a en elle la capacité d'agir et de se retrouver avec d'autres pour résoudre ses problèmes et agir collectivement. Les multiples initiatives présentées à la Fabrique des possibles, espace d'échanges du Congrès, ont témoigné de cette ambition de ne pas nous satisfaire du quotidien tel que nous le vivons mais de notre volonté de le transformer ».

« Au-delà de l'adhésion formelle à l'affirmation d'une citoyenneté plus forte, plus réelle, au-delà de l'admiration devant la richesse des initiatives, nous sommes amenés aujourd'hui à nous appuyer sur elles et à les multiplier. Dans chaque centre social peut s'inventer des nouvelles formes d'actions collectives qui contribueront au développement du pouvoir d'agir des habitants afin de contribuer à une société plus solidaire, plus démocratique et à une dignité renforcée pour tous les habitants ».

Pour que vive cette stratégie du « développement du pouvoir d'agir », le réseau des centres sociaux peut s'appuyer sur trois principes d'action « fondamentaux » de l'animateur en centre social :

- la prise en compte de la personne comme une ressource et un potentiel, riche de savoirs et d'expériences à partir desquelles se construisent les projets,
- l'agir en collectif, source de redynamisation, de socialisation et de processus éducatif,
- l'agir en relation avec un environnement.

Ce « pouvoir d'agir » rappelle les enjeux pour notre démocratie de se concevoir dans le cadre d'une démarche susceptible de mobiliser « l'intelligence collective » à l'œuvre dans ces principes...

## Explorer de nouvelles postures et de nouvelles pistes

Le « Guide ressources pour qualifier les acteurs des centres sociaux sur le pouvoir d'agir » que la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France vient de publier, et dont ces lignes (et celles qui suivent) sont extraites, constitue un outil et un levier dont les centres sociaux peuvent s'emparer pour œuvrer au développement du « pouvoir d'agir des habitants » et à la mise en œuvre d'une société plus juste, plus solidaire et plus humaine.

Selon la définition de Yann Le Bossé, chercheur québécois, « *le pouvoir d'agir désigne, au sens large, la capacité pour les personnes de maîtriser ce qui est important pour elles, leurs proches, la collectivité à laquelle elles s'identifient* ».

« *Dans la vie citoyenne et démocratique, le pouvoir d'agir désigne la capacité des citoyens à être acteurs des transformations de la société, c'est-à-dire :*

- *leur capacité à s'organiser pour mettre en place des actions en réponse aux problèmes et priorités qu'ils identifient ;*
- *leur capacité à peser sur les décisions qui les concernent ».*

« *Pour les centres sociaux, cela signifie explorer de nouvelles postures :*

- *Agir avec les personnes concernées et non pas pour elles ou en leur nom – on ne peut pas agir sans les habitants « experts » de leur vie.*
- *Ce sont les personnes qui définissent ce qui est important pour elles et les solutions qui leur paraissent acceptables.*
- *Partir des préoccupations individuelles pour aller vers du collectif et de l'intérêt commun.*
- *Notre rôle : aider les groupes à s'organiser collectivement de manière autonome... on accompagne vers l'émancipation... dans une posture de passeur, facilitateur, ressource toujours avec des méthodes non-violentes, favorisant l'émergence d'une intelligence collective seule susceptible d'accompagner et d'assurer ce pouvoir d'agir...*

*Cela passe par des outils et compétences incontournables à développer et à explorer :*

- *L'écoute des habitants – la mobilisation – la conscientisation.*
- *L'animation des groupes.*
- *Les différents modes d'actions pour résoudre les situations vécues ».*

## Gouvernance et pouvoir d'agir

Mais pour mettre en œuvre cette stratégie de développement du pouvoir d'agir des habitants, il faut que chacun, à l'intérieur du centre social, ait envie de la mettre en œuvre, du président aux usagers, des administrateurs aux bénévoles, sans oublier les salariés, le directeur(trice), les animateurs(trices), les référent(e)s familles, les adultes relais, les relais habitants...

Dans certains cas, les projets de centres sociaux devront sans doute évoluer. La façon de regarder les habitants, les territoires et bien sûr la gouvernance du centre social devront faire



l'objet d'une attention permanente. Un projet qui vise le développement du pouvoir d'agir nécessite d'explorer de nouvelles façons de faire, de nouvelles postures dans l'accompagnement des habitants et sans doute aussi des compétences nouvelles.

Développer le pouvoir d'agir, c'est reconnaître aux habitants, aux citoyens, aux usagers, leur expertise, leurs compétences et leurs capacités de création et d'organisation. Cela passe notamment par l'émergence d'actions collectives visant l'émancipation des habitants dans tous les champs dans lesquels s'inscrit le projet du centre social.

La conférence des présidents et présidentes de centres sociaux du Nord qui s'est déroulée à Lille le 16 novembre 2013 a donné lieu à une réflexion sur cette question de la gouvernance, revisitée ou à revisiter dans cette perspective du développement du pouvoir d'agir des habitants.

La gouvernance est au service du projet du centre social. C'est un modèle qui repose sur la démocratie représentative, mais qui ne permet pas toujours l'essor d'une démocratie participative. Aujourd'hui, ça tangué régulièrement entre le fait de faire face aux contraintes de l'extérieur (pression des partenaires) et la prise en compte des aspirations de l'intérieur (les convictions des acteurs du centre).

La gouvernance, ça s'apprend et ça se construit. Le conseil d'administration est un espace d'apprentissage pour les habitants administrateurs. Un centre social, c'est aussi une école de la citoyenneté. Dans un centre social, il y a des mandats, des délégations et une répartition des fonctions entre le politique et le technique. Une bonne gouvernance doit créer les conditions du partage du pouvoir sans pour autant diluer les responsabilités. Les niveaux de responsabilité sont différents ce qui n'empêche pas le politique et le technique de travailler ensemble pour développer le travail associé.

Une bonne gouvernance est souvent portée par des binômes « salariés - bénévoles » comme par exemple le binôme président - directeur. Elle permet de garder contact avec le terrain, avec un mode de fonctionnement qui favorise l'expression des usagers et des habitants.

La gouvernance nous renvoie inévitablement à la gestion d'un paradoxe... Car si le pouvoir d'agir nous rappelle l'impérieuse nécessité d'une démocratie participative, les conditions mises en place

avec (par) nos partenaires, ainsi que l'environnement dans lequel nous agissons, nous enferment dans toujours plus de technicité, voire de technocratie, limitant par là même la participation des habitants... Ce qui peut nous amener à passer d'une gouvernance de projet à une gouvernance de structure. Alimentée en cela par une lisibilité de nos collaborations qui apparaissent de plus en plus tenues entre prestations et partenariats..., cette situation renvoie notre gouvernance à des choix fondamentaux entre projet centre social et gestion de la structure... Elle nous demande d'être attentifs en permanence à cet équilibre... De même qu'elle nous oblige à ne pas reproduire les modes de représentations tels que nous les rencontrons par ailleurs, en vérifiant que le projet du centre est tout autant garanti et porté par les habitants que par les administrateurs...

## Communication et écoute

C'est par la communication et l'écoute que l'on favorise le pouvoir d'agir des habitants-administrateurs, la communication entre administrateurs et président, celle entre président(e) et directeur(rice), celle enfin entre administrateurs bénévoles et salariés.

L'écoute peut être favorisée par l'émergence et la création de structures autres que les seules structures statutaires de type bureau ou conseil d'administration comme par exemple les comités d'usagers ou les comités d'animation. Pour faciliter la participation et l'implication des habitants, il faut créer des marches intermédiaires avant le conseil d'administration. Ces structures non statutaires peuvent également permettre une forme d'apprentissage des fonctions d'administrateur. Il est également important d'informer les usagers même quand ils ne sont pas bénévoles, sur le rôle du bénévole et sur celui de l'administrateur.

## Collectif et partage

Ce qui est essentiel dans un centre social, ce sont les notions de collectif, de partage et d'échange. Quand on est président ou administrateur, on ne l'est pas tout seul. On fait partie d'un collectif. C'est cette équipe qui définit et met en œuvre le projet global du centre social. Pour ce faire, il est évidemment fondamental que les binômes présidence - direction, professionnels - bénévoles soient animés d'une volonté commune et repose sur une confiance respectueuse et réciproque.

Mais cela suppose également qu'ils partagent des valeurs communes pour l'action, celles sur lesquelles repose le projet global du centre social. Les valeurs, dans lesquelles le projet s'inscrit, il est important de les construire, de les exprimer, de les soumettre au débat et de s'assurer qu'elles sont comprises et partagées. Ces valeurs, ces finalités doivent être le socle sur lesquelles s'appuie le projet du centre social. Le projet est certes essentiel mais il doit être connu, reconnu par l'ensemble des acteurs du centre social qui doivent se l'approprier. Pour ce faire, il ne peut être envisagé que comme une co-construction entre les bénévoles et les professionnels du centre social.

Mais lors de son élaboration et de son évaluation, il nous faut aussi inviter les usagers, les habitants, les jeunes comme les plus vieux, à débattre, à proposer et bien évidemment à inscrire leurs contributions dans le projet.

C'est en s'appuyant sur ces convictions fortes que la Fédération accompagne les centres sociaux qui le souhaitent dans l'élaboration de leurs projets.

## Gouvernance coopérative

Pour que la gouvernance soit coopérative, il faut organiser l'implication de chacune des parties prenantes du centre social, poser, construire et partager des règles communes de fonctionnement et de prise de décisions. Il est impératif que chacun puisse connaître sa place et savoir ce qu'il a à faire. De même, il convient d'associer les bénévoles aux rencontres avec les partenaires afin qu'elles ne soient pas « qu'une affaire de techniciens ». Un socle solide (statuts, présidence, direction, équipe salariée et bénévole) peut favoriser l'accueil et l'écoute des habitants. Il faut donner envie de participer. Un centre social « chaleureux, accueillant, ouvert, à l'écoute des usagers » est évidemment mieux que l'inverse pour inciter à s'engager et à s'impliquer. Les repas de fêtes de quartier par exemple permettent de rencontrer des habitants et de favoriser des moments facilitant la prise de parole des habitants.

Un cadre clair doit faciliter l'émergence du désir d'agir et d'initiative mais à condition bien sûr de tenir compte des capacités, des disponibilités et des ressources de chacun.

Les administrateurs et l'équipe de salariés doivent accompagner les habitants dans leur pouvoir d'agir, accompagner, c'est-à-dire en faisant avec et non pas à la place de... Il faut éclairer et accompagner les habitants, notamment sur les points techniques lors des conseils, des réunions, de manière à les faire exprimer leurs idées. Il est également essentiel de reconnaître l'importance du bénévolat et d'en valoriser le travail. De même il faut responsabiliser les usagers dans les activités pour leur permettre de découvrir et de participer à la vie du centre social. Pour dépasser la simple participation aux activités, il nous faut créer les conditions pour leur montrer, échanger sur « la mécanique et le comment ça marche un centre social ».

Le pouvoir d'agir des habitants et celui des administrateurs (même si bien évidemment, ils demeurent des habitants à part entière.) sont complémentaires. Administrateurs et habitants agissent différemment. Il en est de même pour l'engagement des bénévoles d'activités qui n'est pas celui des administrateurs bénévoles. L'administrateur doit connaître ses limites et ses capacités et ne pas oublier d'où il vient car chaque habitant est un administrateur potentiel, et chaque administrateur est d'abord un habitant... ! C'est cette pluralité d'engagements qui fait la cohérence d'un centre social.

## Lever les freins

Pour une bonne gouvernance, des obstacles doivent être levés. Ces obstacles à l'implication des habitants peuvent être de plusieurs ordres. L'absence de communication, les non-dits qui peuvent limiter le pouvoir d'agir des habitants et les empêcher ou les décourager à s'impliquer dans le projet global du centre social en sont.

Il en est de même pour l'absence de cadre. Le manque de clarté sur qui fait quoi, sur la place de chacun peuvent dissuader les habitants de s'impliquer. Un cadre trop complexe, ou trop rigide, des règles trop strictes ou trop contraignantes sont aussi de nature à empêcher les bonnes volontés ou un désir à s'engager, à s'impliquer ou s'exprimer. Dans les centres sociaux de grande taille ou qui ont fait l'objet de regroupements, le poids de la structure est un risque supplémentaire. Il peut décourager et l'éloignement du terrain peut également donner lieu à une dilution du pouvoir d'agir. Le risque est que l'habitant-usager soit simplement un consommateur d'activités et non un « consom'acteur ». D'où la nécessité, comme il se fait dans la plupart de nos regroupements, de

faire vivre des lieux effectifs de prise de parole et d'écoute active comme les comités d'usagers, d'amplifier les conditions d'une communication et d'une circulation régulière de l'information.

Des freins peuvent également se manifester lorsque les problèmes techniques et économiques prennent le pas sur les autres dimensions ou que les habitudes et les pratiques routinières limitent toute initiative. Trop souvent, les instances de gouvernance sont accaparées par la gestion du quotidien : gouverner, c'est prévoir. Mais, il nous faut aussi consacrer du temps à former, à informer les bénévoles sur les enjeux sociaux du territoire. Pour cela, il faut former les salariés et les bénévoles engagés à « repérer », inciter, encourager, accompagner des habitants, jeunes et moins jeunes à s'engager, à prendre progressivement des responsabilités dans le centre social.

Cependant, il ne faut pas bousculer ou opposer les temps et les rythmes des habitants engagés, des usagers ou des professionnels. Il s'agit avant tout de prendre le temps de l'échange et de l'explication pour convaincre de l'importance de l'engagement à venir.

## Pouvoir d'agir et santé

Les ateliers de Gravelines en octobre 2013 ont permis de faire le lien entre le pouvoir d'agir et les différents champs d'intervention des centres sociaux. Les passages qui suivent sont inspirés par les échanges qui ont eu lieu lors de ces ateliers.

Dans le domaine de la santé, c'est souvent l'approche préventive qui est déterminante. Les habitants doivent prendre conscience qu'ils peuvent agir sur leur santé.

Des obstacles et des freins existent : le coût des soins, la méconnaissance des droits, l'ignorance ou l'incompréhension de certains enjeux, le vocabulaire abscons, le cloisonnement et le manque de coordination entre le secteur de l'action sociale et celui de la santé. Sans parler des freins psychologiques que l'on peut rencontrer sur ce champ où la pudeur et la peur peuvent peser sur les choix et les comportements. Ou encore des facilités de consommation que représentent les plats cuisinés. Contrairement à ce que l'on pourrait croire.

Sur ce champ, le plaisir et le partage sont essentiels (le théâtre forum par exemple donne la possibilité aux habitants de s'exprimer sur des sujets concrets). Il est important également d'informer sur les lobbys et de dénoncer les systèmes de consommation (tabac, alimentation...) et de développer des alternatives aux campagnes de prévention nationales. La santé ne se mesure pas qu'à la consommation de soins.

Mais informer ne suffit pas, il faut aussi que cette information soit utile et adaptée. Le travail sur le long terme, l'accompagnement individuel et collectif, la connaissance des droits sont nécessaires pour permettre de développer la responsabilité individuelle et collective face au système de santé.

Dans ce travail d'éveil des consciences, le centre social peut être force de propositions et être acteur du réseau santé-social en mettant en place des actions autour du bien-être et de la prévention par exemple. C'est le lieu où s'organise la solidarité et où s'établissent des passerelles entre les activités courantes et la santé et où différents acteurs se mettent en réseau, dont les aidants, les commerçants et les médecins. Sur ces enjeux, les rapports de confiance sont évidemment essentiels. Le rôle de médiation des référents santé est incontournable dans ce contexte.

## Pouvoir d'agir et éducation

L'éducation est l'affaire de tous. Dans ce domaine, le centre social a un rôle à jouer de lien entre les familles et l'école, notamment le collège (cf. les actions qu'il mène en direction des exclus et des décrocheurs) et/ou le lycée. Les actions autour de la parentalité favorisent un questionnement sur le rôle des parents dans l'éducation, sur celui de la famille dans la co-éducation et sur la place des grands-parents. Il peut aussi faciliter pour les familles comme pour les enfants, ces transitions que constituent le passage de l'école au collège et du collège au lycée.

Le centre social contribue aussi à lever les barrières que les habitants se « mettent » pour dialoguer avec les professeurs, en suscitant par exemple l'intégration d'enseignants dans les Conseils d'Administration des centres sociaux et ou en organisant des ateliers supports permettant de faire le lien entre les professeurs et les parents et les enfants.



Par ses multiples initiatives (accompagnement scolaire, ateliers parents-enfants...), il valorise également les compétences des habitants, des parents aux yeux de leurs enfants, et notamment des compétences autres que celles qui sont mises en exergue par l'Éducation Nationale. Il peut également mettre en avant les potentialités des élèves et pas seulement leurs difficultés et contribuer ainsi au plaisir d'aller à l'école et développer le goût de l'apprentissage. Notre action doit œuvrer également pour que l'école associe davantage les parents à la vie éducative des établissements scolaires.

L'atelier logement s'est enrichi de l'expérience vécue dans le cadre de l'ANRU par le centre social de Dutemple à Valenciennes. Un lieu pédagogique sous forme de logement témoin a été créé dans le centre social pour travailler après diagnostic (gestion de budget, tenue des logements, isolement) sur quatre ateliers de vie sociale : isolement, hygiène domestique, gestion de l'énergie et de l'eau, appropriation du cadre de vie (jardinage, tri sélectif).

Le centre social est un équipement connu et reconnu sur le quartier comme un lieu de vie, intergénérationnel, à taille humaine, capable de faire de la médiation pour faire accepter cette transformation urbaine, souvent vécue comme un traumatisme mais aussi pour être force de propositions. Plus des deux tiers des familles du quartier ont participé à l'enquête sociale qui a été menée pendant un an par le centre social.

Il a fallu surmonter les difficultés inhérentes aux aléas des chantiers (ce qui explique les retards et la nécessité de ne pas faire ses cartons de déménagement trop vite), l'absence de réponses aux questions posées aux villes ou aux bailleurs. Il faut également tenir compte du fait que les temporalités ne sont pas les mêmes pour les habitants, les élus, les techniciens et les entreprises et faire admettre la légitimité du centre social à être porteur de cette action.

Différents leviers peuvent être utilisés pour développer le pouvoir d'agir : créer une association ou un collectif d'accueil, imaginer un lieu de médiation, réaliser un journal de quartier, travailler sur l'identité du quartier, susciter l'organisation d'un jardin partagé, mettre en place des rencontres d'habitants sur les chantiers, faire des propositions d'outillage pour réaliser des travaux à domicile, ou initier des réseaux d'échanges réciproques.

Dans tous les cas, il est important de repérer les besoins, de les faire remonter pour trouver d'éventuels financements. Si rien ne bouge, il faut alerter et médiatiser. Et comme les gens modestes ne sont pas toujours écoutés et qu'ils n'ont souvent pas la possibilité de s'exprimer, le centre social peut les encourager à oser le faire et faciliter cette prise de parole au travers d'espaces qui rassemblent élus et habitants.

## Pouvoir d'agir et isolement

Logement et pouvoir d'agir n'est pas seulement une thématique urbaine. Il y a un lien entre la question du logement et celle de l'isolement social. En milieu rural, les cas de logements insalubres sont parfois connus de tous sans que rien ne bouge car tout le monde se connaît et que la pénurie de logement est telle que l'on peut avoir peur de perdre le sien.

Dans notre société hyper connectée, la question de l'isolement est devenue centrale. C'est un paradoxe, nous pouvons tous être reliés à quelqu'un qui habite de l'autre côté de la planète et en même temps être totalement coupés de nos voisins qui peuvent être dans un total isolement social. Les centres sociaux peuvent aider au développement d'un pouvoir d'agir en la matière à l'image de ce qui s'est passé dans un quartier de Wattrelos.



L'atelier a été nourri par le témoignage de la mobilisation d'habitants du quartier de Beaulieu à Wattrelos à l'occasion de la fermeture d'un supermarché dans un quartier en rénovation urbaine où ne subsistait aucun commerce. À partir d'un article de presse initié par un habitant, le centre social a pu accompagner la création d'un collectif visant à trouver des solutions pour réaliser les courses des personnes isolées. Cette opération de solidarité et d'entraide a permis de repérer des situations d'isolement et d'exclusion sociale. Malgré les réserves de la municipalité, l'action a été maintenue. Cette action qui concernait 25 à 30 bénéficiaires chaque semaine était animée par une dizaine de bénévoles.

Sur ce type d'initiative, le centre social est beaucoup plus réactif et réceptif aux doléances des habitants qu'une municipalité. Sa réactivité et son caractère généraliste permettent de faire réseau avec les autres acteurs du territoire et avec les partenaires et faciliter les rencontres entre habitants, partenaires, techniciens et associations du logement et du cadre de vie. On peut parler ici d'une véritable démarche de Développement social local. Le centre social contribue ainsi à l'émergence de réseaux d'acteurs locaux, les aide à grandir, à se structurer et à devenir autonomes. À Valenciennes, à l'initiative du conseil senior, une action du même type a permis la mise en place d'une navette pour les courses quotidiennes.

Pour développer le pouvoir d'agir sur ce registre, il dispose d'un certain nombre d'atouts : sa capacité à mobiliser des bénévoles, sa réactivité, les moyens logistiques dont il dispose (par exemple le véhicule financé par la CAF), le soutien de la presse et d'un certain nombre de partenaires de proximité.

Enfin, en favorisant l'émergence et en soutenant ce type d'initiatives, le centre social donne du sens à la solidarité, maintien du lien social, créé du réseau entre les structures, suscite l'organisation d'échanges réciproques entre les bénévoles et les habitants aidés et contribuer ainsi à de meilleures relations entre les générations. Il contribue ainsi à faire prendre conscience aux gens qu'ils ont les capacités d'agir, qu'ils peuvent oser en s'appuyant si nécessaire sur des structures ou des associations qui ont déjà une expérience en ce domaine (comme par exemple ATD Quart Monde, le Secours populaire, les Restos du Cœur...)

## Pouvoir d'agir et précarité

L'atelier précarité a été illustré par l'expérience des démarches forums permanent d'insertion initiées dans le Douaisis et dans la région de Roubaix. Ces démarches forums ont été impulsées depuis trois ans, dans différents territoires du Nord avec l'appui du Conseil général et en partenariat avec l'Uriopss. Il s'agit de favoriser une démarche d'éducation populaire, d'expression citoyenne avec les personnes concernées par des situations de précarité.

Les habitants et les animateurs de ces forums ont témoigné combien ces démarches permettaient de ne plus considérer les personnes en situation de précarité comme des allocataires, bénéficiaires d'un RSA à la charge de la société, mais comme des habitants, acteurs et citoyens à part entière d'un territoire. Des personnes qui construisent une expertise collective qui les remobilise et qui permet concrètement de faire bouger les lignes au sein des politiques d'insertion du Département.

Une des principales conditions de réussite de ces démarches repose sur l'évolution des postures des professionnels de l'insertion et leur capacité à ne pas s'appesantir sur les fragilités des personnes. Il s'agit d'accompagner la personne dans un projet de vie, en privilégiant son écoute, la valorisation de ses désirs, de ses compétences et de ses potentialités.

## Pouvoir d'agir et discriminations

La lutte contre les discriminations renvoie à une question difficile parce que lutter efficacement contre les discriminations implique de mettre en débat ses propres pratiques, de les interroger et de se demander si le projet lui-même du centre social est ou non discriminant. Cela demande du temps, de la profondeur et cela nécessite de rendre visibles nos valeurs.

Ensuite, cela suppose de porter politiquement cette démarche, notamment vis-à-vis de nos partenaires pour pouvoir avancer avec eux sur cette question. Ce qui veut dire savoir de quoi on parle, en utilisant des outils participatifs et dynamiques. Mais pour entendre les vécus discriminatoires et les prendre en compte, il faut savoir écouter les habitants et les usagers. La discrimination n'est pas toujours facile à repérer et le discriminé éprouve de la difficulté à se faire entendre.

Partant de ce constat, la formation et la sensibilisation des salariés et des bénévoles est chose essentielle. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les actions d'accompagnement et de sensibilisation des centres sociaux volontaires menées par l'Union régionale des centres sociaux en partenariat avec l'État et le Conseil régional. De plus, la question des discriminations ne peut pas être portée par le seul centre social. Pour agir avec plus d'efficacité, il faut la mobilisation de différents partenaires qui s'associent et agissent en concertation autour de cette question.

## Pouvoir d'agir et partenariats

Comme d'autres associations d'animation locale (voir ci-après l'appel « élections municipales 2014 » des trois réseaux des Centres sociaux et socioculturels de France, des Maisons des jeunes et de la culture et des Foyers ruraux), les centres sociaux sont engagés dans une lutte pour imaginer, créer, inventer des solutions aux nombreuses questions (problèmes économiques et sociaux, de précarité, d'isolement, de mobilité, d'accès aux soins, au logement, aux services publics, aux loisirs, à l'éducation, à la culture...).

Pour imaginer ces réponses innovantes et alternatives aux solutions classiques désormais insuffisantes, les centres sociaux doivent développer et s'appuyer sur des dynamiques collectives et participatives qui passent par un renforcement du partenariat avec les élus locaux et avec l'ensemble des acteurs de proximité qui interviennent également sur le territoire d'intervention du centre social. C'est un des points d'appui du concept de Développement social local également mis en avant par le Conseil général du Nord.

Par son caractère généraliste, le centre social se distingue par sa capacité à travailler avec de nombreux partenaires : associations locales et acteurs sociaux de proximité, écoles, collèges, clubs de prévention. Mais ces partenaires, ce sont aussi des acteurs institutionnels comme la CAF, le Département, la Ville ou l'intercommunalité, la Région, la Carsat, la MSA, l'État, pour ne citer que les principaux.

### **Comment concilier la nécessité de développer le pouvoir d'agir des habitants et cette multiplicité de partenariats ?**

Ces partenariats sont essentiels dans le processus de construction du projet centre social qui, s'appuyant sur un diagnostic partagé, élabore un projet global, construit avec les habitants et les partenaires pour apporter des réponses aux problèmes du territoire et des populations qui y vivent.

Pour autant, le projet centre social ne se réduit pas à un catalogue d'activités ou de prestations de services (petite enfance, enfance, activités culturelles et de loisirs ou d'éducation sociale et familiale...) en réponse à un ou des appels d'offres émanant d'institutions ou de collectivités territoriales.

Disons-le tout net : la tendance actuelle de soumission des logiques de projet à une logique de services ou de prestation de services en réponse à un appel d'offres, est en totale contradiction avec la nécessité de développer le pouvoir d'agir des citoyens et des habitants afin de pallier la crise de citoyenneté de notre société. Dans cette logique d'appel d'offres, le pouvoir d'agir se réduit à la capacité du centre social à répondre à la demande politique ou de l'institution telle qu'elle est contenue implicitement dans cet ou ces appels d'offres. Lorsque la politique de la ville oublie les habitants, celle de l'appel d'offres ou de l'appel à projets en fait tout autant avec le citoyen et avec la société civile organisée au travers de myriades d'associations.

Le rapport Bacqué-Mechmache le dit clairement : « Les associations demeurent fortement dépendantes des financements des collectivités territoriales et de l'État et elles sont parfois prises dans des logiques clientélistes ou partisanses... Pour favoriser une liberté d'action du tissu associatif, il apparaît indispensable que les financements des associations gagnent en indépendance ».

## Les associations d'animation locale : partenaires pour le vivre ensemble

**Les Maisons des jeunes et de la culture, les Foyers ruraux et les Centres sociaux et socioculturels représentent aujourd'hui 5 000 associations de proximité** (900 MJC, 2 200 foyers ruraux et 2 000 centres sociaux). Ces équipes font vivre, au plus près des populations, des lieux d'accueil et de convivialité, qui favorisent le développement des solidarités locales et proposent des parcours d'engagements citoyens.

Parce que nos trois réseaux partagent les valeurs d'éducation populaire, de fraternité et de dignité humaine et que les élections municipales sont toujours pour nous une échéance importante du fait de nos relations étroites avec les acteurs locaux, nous avons décidé de nous adresser ensemble aux candidats aux élections municipales et intercommunales.

Nos territoires et leurs habitants sont interrogés par de multiples questions : évolution de la situation sociale et économique des familles, problématiques d'isolement, de mobilité, d'accès aux soins, au logement, aux services publics, aux loisirs...

Autant d'enjeux sur lesquels les bénévoles et les salariés de nos associations initient, innovent et créent des solutions. Ce travail nécessite aujourd'hui de construire autrement des réponses à ces difficultés. Pour cela, notre conviction est qu'il faut s'appuyer sur des dynamiques collectives et participatives.

Engagés dans cette lutte nous avons besoin de renforcer le partenariat avec les élus locaux notamment sur deux objets :

- développer une citoyenneté active ;
- conforter l'existence des espaces de solidarité et de lien social vivant.

Pour renforcer ce partenariat nous faisons trois propositions :

### 1. Des citoyens engagés : une richesse sous estimée !

Les défis sociaux, économiques, environnementaux qui se présentent à nos territoires sont autant de défis qui demandent l'énergie et l'implication de tous.

Nos structures d'éducation populaire œuvrent à travers leurs pratiques et activités à l'émergence de citoyens impliqués dans la vie de la Cité.

Par ces actions régulières, nous prenons part au combat contre les intolérances, la peur de l'autre, la circulation des idées fausses et des stéréotypes.

**Nous invitons les candidats aux élections municipales à considérer l'analyse des citoyens et leurs envies d'agir comme une chance pour enrichir l'action municipale.**

## 2. Favorisons la vie collective dans nos territoires!

Nos structures offrent des espaces de projets et de débats qui permettent de découvrir la richesse et la force des démarches collectives, combattant ainsi l'individualisme et l'isolement, favorisant l'émancipation de chacun.

Cette expérience acquise au long des années nous permet d'affirmer que des espaces de vie collective doivent être pensés quels que soient les domaines d'actions de la vie municipale : les règles de l'urbanisme, la politique de soutien aux associations, la façon d'animer la démocratie, la relation avec les bailleurs sociaux, le projet éducatif local, etc.

### **Nous invitons les candidats aux élections municipales à intégrer, dans leur réflexion sur l'avenir de leur commune, la promotion des démarches collectives.**

Les associations locales que nous représentons sont les partenaires d'une telle politique.

## 3. Construisons une alliance durable entre associations et élus locaux

Pour parvenir aux objectifs décrits ci-dessus, nous, acteurs de la vie sociale locale, avons besoin d'une véritable reconnaissance.

Pour cela nous voulons faire la promotion, auprès des élus locaux et des techniciens des collectivités locales, de modes de relations formalisées qui reconnaissent les compétences de nos équipes locales (salariés et bénévoles) et qui sécurisent, sur la pluriannualité, les moyens financiers de ces projets locaux.

Ces relations, bâties à partir d'un diagnostic partagé, supposent non seulement un accord autour d'un projet de territoire mais aussi la reconnaissance réciproque des compétences et légitimité de chacun, associations et acteurs des collectivités locales.

Ce sont des conditions indispensables pour une coopération au service d'un développement concerté du territoire.

### **Nous invitons les candidats et futurs élus municipaux à s'engager dans des relations de coopération contractualisées avec les structures de proximité implantées sur leur commune.**

décembre 2013

Confédération des Maisons des jeunes et  
de la culture de France  
168 bis, rue Cardinet - 75017 PARIS

Confédération nationale des Foyers ruraux  
1, rue Sainte Lucie - 75015 PARIS

Fédération des Centres sociaux et  
socioculturels de France (FCSF)  
10, rue Montcalm - 75018 PARIS



Cette question du financement est essentielle parce que c'est elle qui détermine la capacité du centre social à inscrire dans la durée son projet global de centre social, un projet qui ne se résume ni se réduit à une collection de prestations de services répondant à des appels d'offres.

Pour que ce **socle de financement ou de sérénité (principe de sécurité financière développé par le Conseil général de Meurthe-et-Moselle)** puisse garantir au centre social les conditions nécessaires à son fonctionnement quotidien et dans la durée, il est essentiel qu'il relève d'une convention pluriannuelle et même pluripartenariale. Pour mener à bien leur projet global, les centres sociaux doivent plus être contraints à mobiliser une part importante de leur énergie dans une quête incessante de financements extérieurs et dans la construction chronophage de dossiers administratifs de demandes de subventions de tous ordres.

Si l'on peut envisager des prestations dans le cadre d'un partenariat, pour pouvoir concilier la demande de pouvoir d'agir et les partenariats qui nourrissent le projet centre social, il ne peut être question de définir ces partenariats à partir de prestations ou d'une addition de prestations.

En d'autres termes, un véritable partenariat s'établit d'abord sur des valeurs partagées, sur des enjeux de société où chacun des partenaires a une place à prendre et s'engage mutuellement, sur des principes de concertation et de co-construction de projets communs.

Cela peut se traduire concrètement par la signature d'un **accord politique** ou d'une **convention cadre** entre un ou des centres sociaux et un ou plusieurs partenaires avec un impératif, celui du fait que le contenu de cette convention cadre ou de cet accord politique doit permettre à la logique de projet de ne pas être soumise à une logique de services. Cet accord politique, cette convention ou ce pacte de coopération repose donc avant tout sur une volonté commune d'impliquer tous les acteurs institutionnels autour d'un projet commun.

Construit sur de telles bases, le partenariat devient un outil permettant aux partenaires de dialoguer et de s'engager mutuellement, de se donner les moyens d'éviter les incompréhensions. C'est un moyen de renforcer l'esprit du partenariat, de renouveler profondément les liens qui unissent les centres sociaux et leurs partenaires et de remettre à plat leurs relations pour construire ensemble une dynamique collective pour un projet de territoire construit avec les habitants, le centre social et l'ensemble de ses partenaires, acteurs institutionnels ou de proximité.

Il ne s'agit pas là d'une figure de style puisque la **coopération DSL** (développement social local) telle qu'elle est aussi portée avec le Conseil général du Nord, procède pour partie de cette démarche de « pouvoir d'agir et partenariats » évoquée plus haut.

Sur les différents territoires du Département, des coopérations existent déjà entre les travailleurs sociaux et les centres sociaux. Mais ces pratiques sont inégales d'un territoire à l'autre. Portées ici et là par des volontés locales de coopération, elles relèvent d'un « tricotage » au quotidien des équipes.

Pour le Département du Nord comme pour le réseau des centres sociaux, cette pratique de coopération dans la proximité est un axe essentiel du DSL. D'où l'idée de réfléchir sur deux directions territoriales test sur les conditions d'une coopération réussie entre centres sociaux et Département. À partir d'un état des lieux des pratiques de coopération ou de non-coopération existantes, d'échanges et de mutualisation des connaissances, il s'agira de valoriser la façon dont peuvent être mobilisés les différents outils et dispositifs spécifiques du Conseil Général au service de l'émancipation, la promotion des familles.

De même, le travail de réflexion engagé avec la CAF du Nord sur un schéma départemental d'animation de la vie locale peut permettre de construire le socle pluriannuel de financement et de sérénité (par le financement notamment du fonctionnement du centre social et de son animation globale) sous réserve que, comme pour la politique de la ville, les instances politiques et institutionnelles sachent prendre en compte l'expression des habitants, des centres sociaux et des acteurs locaux, la précarité des territoires, les équilibres financiers historiques et la zone de rayonnement des différents acteurs sociaux.

Le financement de l'Animation Globale et le financement des postes AILE (animateurs d'insertion et de lutte contre l'exclusion) par le Département peuvent également faire partie de ce socle de sérénité à définir pour chaque centre social dans le cadre de conventions pluriannuelles et pluripartenariales.

Les municipalités sont aussi des partenaires incontournables des centres sociaux. Dans certains endroits, il conviendra d'engager une discussion avec les villes afin de traduire financièrement et de manière cohérente, la place irremplaçable que tous reconnaissent aux centres sociaux. Nos échanges tiendront bien évidemment compte des évolutions qui découlent de l'Acte III de la décentralisation et de la réforme des collectivités territoriales. Notamment celles qui concernent et impactent les intercommunalités et qui clarifient les compétences entre les différentes collectivités territoriales (régions, départements, intercommunalités et communes).

Développer le pouvoir d'agir des habitants, c'est mettre en place des partenariats donnant les moyens aux centres sociaux et aux acteurs locaux de s'inscrire dans des logiques de co-construction de projets de territoire et favoriser la participation citoyenne, y compris celle des exclus, des précaires et des plus démunis.

En effet, développer le pouvoir d'agir, c'est aussi développer des contre-pouvoirs à l'usage des précaires, des exclus, des oubliés des organes de la représentation et des minorités. Développer le pouvoir d'agir ou l'empowerment, c'est refaire de la politique au sens noble du terme et faire en sorte que le débat citoyen réinvestisse le champ politique et les conditions du vivre ensemble. La portée sociale du pouvoir d'agir est essentielle. En redonnant la parole à chacun, il induit un changement de société. Chacun, quelle que soit sa place sur l'échelle de la société, dispose d'une capacité à agir et d'un potentiel de ressources qu'il peut utiliser pour améliorer ses conditions d'existence et participer à la construction d'une société plus juste, plus humaine, plus fraternelle et plus équitable.



Ce livre blanc s'adresse tout à la fois aux centres sociaux et à leurs partenaires. Ce quatrième livret et les éléments de réflexion qu'il contient sur les notions de pouvoir d'agir et de gouvernance, nous servira dans nos échanges pour l'élaboration du schéma directeur de l'Animation de la vie sociale et de plateforme pour les élections municipales avec en perspective la mise en oeuvre de Pactes de coopération à l'échelon local et un financement à 100% de l'animation globale. Il nous sera également utile lors des débats qui auront lieu à l'occasion des scrutins à venir : élections européennes en 2014; régionales et départementales en 2015.

