

DOSSIER D'ÉTUDE

**F
É
V
R
I
E
R**

N°160

2013



Régis Cortesero

**Les centres sociaux,
entre participation et cohésion sociale**

Centre Émile Durkheim – université Bordeaux Segalen

Sommaire

Avant-propos.....	5
1. Contexte et méthodologie de l'étude.....	5
1.1. <i>Les centres sociaux et les caisses d'Allocations familiales</i>	5
1.2. <i>Étude monographique</i>	6
2. Une spécificité des centres sociaux : le projet social.....	7
2.1. <i>Le projet social, expression de la vision du lien social</i>	7
2.2. <i>Le territoire et son contexte au cœur du projet</i>	8
3. Acteurs et méthodes de travail.....	9
3.1. <i>Un fonctionnement participatif, condition d'appropriation du projet</i>	9
3.2. <i>Les professionnels et leurs préoccupations</i>	9
4. La participation des habitants : enjeux et effets.....	10
4.1. <i>Un enjeu majeur des centres sociaux, au périmètre souvent restreint</i>	10
4.2. <i>Participation et rapport au politique</i>	11
4.3. <i>Effets de la participation sur les publics</i>	12
Introduction	13
1. Rappel de la commande.....	14
2. Pertinence et valeur ajoutées : pistes et hypothèses pour un référentiel d'évaluation ..	15
2.1. <i>Problèmes sociaux, problèmes urbains, problèmes ethno-raciaux : quelle sociologie du problème à traiter ?</i>	15
2.2. <i>L'action des centres sociaux et les transformations de l'action publique</i>	17
3. Cadre théorique : les centres sociaux comme organisations guidées par un projet.....	18
3.1. <i>Le modèle associatif, modèle de référence des centres sociaux</i>	19
3.2. <i>Les fonctions du projet</i>	19
3.3. <i>Les centres sociaux au travail : le poids des configurations locales</i>	20
Chapitre 1 Une enquête multisite.....	21
1. Méthodologie.....	21
1.1. <i>Observation et collecte</i>	21
1.2. <i>Le choix des sites</i>	21
2. Présentation des sites étudiés	22
2.1. <i>Département de l'ouest</i>	22
2.2. <i>Département du sud</i>	25
3. <i>Département d'Île-de-France</i>	27
Chapitre 2 Logiques et figures du projet	31
1. Une cartographie des référentiels	32
2.1. <i>L'intégration</i>	33
2.2. <i>La cohésion sociale</i>	38
2.3 <i>L'individuation</i>	41
2.4. <i>L'équilibre conflictuel</i>	44
2. Les trois figures du projet	50
2.1. <i>Projets d'intégration</i>	51
2.2. <i>Projets de promotion du lien social</i>	53

2.3. Projets de capacitation	57
Chapitre 3 Le projet à l'épreuve du fonctionnement	63
1. Une forte appropriation du projet.....	63
2. Des dispositifs d'alignement	67
2.1. Les modalités d'émergence du projet : processus concerté versus définition imposée.....	67
2.2. Organisation et management au service de l'appropriation du projet	70
2.3. Un prosélytisme du projet.....	73
Chapitre 4 Des projets aux pratiques. Les centres sociaux, laboratoires	75
d'une action sociale extra-institutionnelle	75
1. Des actions pour intégrer : de l'éducation populaire à l'acculturation des migrants ...	75
1.1. Éclairer le peuple : des actions en partie héritières de l'éducation populaire	76
1.2. Acculturer les migrants, émanciper les femmes maghrébines	79
1.3. Émanciper les individus de leur quartier.....	81
2. Agir en faveur du lien social.....	82
2.1. Lien et capital social : la centralité de la relation	82
2.2. Priorité à l'individuation : la personne au centre.....	89
2.3. Le collectif au service de l'individuation :	
construire des espaces décents, compenser les inégalités de respect.....	95
3. Capacitation : le centre social comme plate-forme de projet	
et comme entrepreneur de mobilisation	103
3.1. « Accrocher » : le rôle spécifique des animations en pied d'immeuble	
et la construction des groupes mobilisables	104
3.2. Des actions « capacitantes » : susciter l'initiative et rendre plus fort	105
3.3. Animer un espace public critique	106
3.4. Faire tomber le « cens caché », libérer les aspirations... pour faire émerger	
une minorité active	107
3.5. Accompagner l'action ; soutien méthodologique, cognitif et logistique	109
Chapitre 5 Les centres sociaux dans les dynamiques partenariales locales.....	117
1. Deux types d'environnements partenariaux	118
2. Conflits de légitimité et conflits d'orientation.....	128
Chapitre 6 le rapport au politique et la question de la participation	135
1. L'autonomie conquise.....	136
1.1. Le poids de contraintes environnementales	136
1.2. Critique, contournement, réinterprétation, négociation... : conquérir l'autonomie	137
2. Les niveaux de participation	140
2.1. Échelle et portée de la participation	140
2.2. Des niveaux de participation faibles	142
3. Les figures du rapport au politique.....	149
3.1. Une typologie du rapport au politique dans les centres sociaux	149
3.2. Un rapport contributif au politique : le centre social en promoteur local	
de l'intérêt général (1)	150

3.3. <i>Un rapport expressif/substitutif : agir au nom d'habitants exprimant une demande sociale (2)</i>	154
3.4. <i>Un rapport agonistique : l'idéal d'une participation autonome à l'orientation de l'action publique (3)</i>	158
4. La participation en deçà du politique	160
4.1. <i>La faute de l'utilisateur ? Du constat des carences à la recherche des conditions de la participation</i>	160
4.2. <i>Les effets des configurations institutionnelles locales : la question centrale de l'emprise de la tutelle municipale ?</i>	161
4.3. <i>Une aversion au conflit ?</i>	168
Chapitre 7 Les centres sociaux dans l'expérience de leurs publics	173
1. Les bénéfiques individuels.....	173
1.1. <i>Un profit d'affiliation</i>	173
1.2. <i>Un profit de capacitation</i>	174
1.3. <i>Un profit de reconnaissance</i>	176
1.4. <i>Un profit de subjectivation</i>	177
1.5. <i>Un profit d'accessibilité</i>	178
2. Les effets sociaux : apports et limites	179
2.1. <i>Le salut par le groupe : entre ouverture à la participation et risque de repli</i>	179
2.2. <i>Adoucir les relations douloureuses aux institutions... au risque de les dispenser de se réformer ?</i>	181
Conclusion	183
1. Les centres sociaux, une chance pour l'intervention sociale.....	184
2. Les centres sociaux, une chance pour le lien social	184
3. Les centres sociaux, une chance pour l'action sociale territorialisée.....	185
4. Les centres sociaux, une chance pour la démocratie locale ?	185
5. Les centres sociaux, des équipements fragiles	187
Bibliographie	189
ANNEXES	197
Les guides d'entretiens	199
1. Direction du centre social	199
2. Professionnels/animateurs	201
3. Partenaires	203
L'observatoire national des centres sociaux SÉNACS.	207
De l'observatoire rhône-alpin... ..	207
... à une expérimentation nationale.....	208
Exemple d'analyse des données issues de SÉNACS à partir des observations de la CAF du Nord	210

AVANT-PROPOS

On peut définir, d'un point de vue extérieur, un centre social comme un équipement polyvalent de proximité, c'est-à-dire qu'il ancre ses activités et actions dans le territoire du quartier, d'une petite ville ou d'un canton.

En fonction des besoins spécifiques des habitants, et avec la préoccupation à la fois de créer du lien entre les personnes et de la cohésion sur le territoire, le centre social propose des services et des activités (par exemple, halte-garderie ou accueil de loisirs, permanences administratives, ateliers théâtre ou couture), organise des activités festives ou culturelles... Pour aider les habitants à réaliser leurs projets, le centre social met également à leur disposition des moyens logistiques (locaux, matériel...) et professionnels (les compétences des personnels du centre social).

1. Contexte et méthodologie de l'étude

1.1. Les centres sociaux et les caisses d'Allocations familiales

Plus de 2.000 centres sociaux émaillent aujourd'hui le territoire, principalement implantés dans les zones de forte densité de population (notamment, dans les Bouches-du-Rhône, la Haute-Garonne, la Loire-Atlantique, le Nord et le Rhône). Derrière une appellation et des missions communes, les centres sociaux recouvrent une réalité polymorphe, faisant notamment ressortir, d'une part, l'importance de l'urbanisation du territoire sur lequel ils sont implantés (urbain, péri-urbain, rural) et, d'autre part, les effets du mode de gestion (gestion associative, gestion directe CAF, gestion directe commune, gestion mixte).

En quinze ans, entre 1991 et 2006, les centres sociaux sont devenus deux fois plus souvent gérés par les communes et deux fois moins souvent directement gérés par les caisses d'Allocations familiales (respectivement 13 % et 23 %). L'affaiblissement de la part des centres sociaux en gestion directe ne signifie pas pour autant un désengagement de la branche Famille. Ainsi, en 1998, la Caisse nationale des Allocations familiales inscrit les centres sociaux dans une politique d'animation de la vie sociale et met en place deux prestations de service : « animation collective familles » dans les centres sociaux et d'« animation locale » pour des structures de voisinage. Les dépenses pour ce secteur, essentiellement constitué par les centres sociaux, est de 302 millions d'euros en 2010 et représentent 7 % des dépenses d'action sociale. Les centres sociaux peuvent en outre percevoir, en fonction de leurs activités, des prestations pour l'accueil des jeunes enfants, pour des accueils de loisirs ou encore pour de l'accompagnement pour le départ en vacances familiales.

En contre-partie du soutien financier qu'elle apporte, la Branche participe à l'orientation des missions des centres sociaux à travers l'agrément du projet, conditionnant le versement d'une prestation de service « animation globale et coordination ». Pour l'octroi de cet agrément du projet, le conseil d'administration des CAF débat du projet de chaque centre social et statue sur la validité du projet (comportant un diagnostic, un plan d'action et une évaluation). Il s'appuie pour cela sur une lettre circulaire de la CNAF, élaborée en 1995 avec les CAF en lien avec la Fédération nationale des centres sociaux, confirmant entre autres les missions auxquelles les centres sociaux doivent répondre pour être agréés. Ces missions rappellent la primauté de la finalité sociale de toutes les activités proposées – qui ne sont, en quelque sorte, qu'un prétexte, une occasion, pour créer du lien social. Elles font également des centres sociaux un relais possible de l'action sociale familiale et un acteur de développement social local, partenaire des collectivités locales. Ainsi, un centre social apparaît comme :

- un équipement de quartier à vocation sociale globale, ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, offrant accueil, animation, activités et services à finalité sociale ;
- un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle, favorisant le développement des liens familiaux et sociaux ;
- un lieu d'animation de la vie sociale, prenant en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants, et favorisant le développement de la vie associative ;
- un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices, contribuant au développement du partenariat.

1.2. Étude monographique

La CNAF a lancé en 2010 une étude évaluative portant sur la politique d'animation de la vie sociale des CAF appréhendée au travers de l'activité des centres sociaux, dont les résultats font l'objet du présent *Dossier d'études*. Elle vise à mieux connaître les projets, les activités et les publics des centres sociaux en les inscrivant dans un contexte local à partir duquel sont appréhendées les dimensions sociales, institutionnelles et politiques à l'œuvre sur le territoire donné. Elle entend analyser les forces et les faiblesses de ces structures du point de vue de leurs usagers et de leur inscription dans l'espace de l'offre institutionnelle et des politiques locales. Elle cherche à mettre au jour la singularité des centres sociaux et leur apport sur les territoires où ils opèrent.

Cette étude s'adosse à six monographies de centres sociaux répartis dans trois départements¹. Pour chacun des centres étudiés, des entretiens individuels et collectifs ont été réalisés selon un canevas commun : entretiens avec des partenaires associatifs et institutionnels (associations d'habitants, référents des conseils généraux, etc.) ; entretiens avec la direction et l'équipe des centres sociaux ; entretiens avec des usagers.

¹ Ont également participé à cette étude : Yoann Lopez (réalisation de deux monographies), Joël Zaffran (responsabilité scientifique) et Antoine Vérétoit (assistance méthodologique).

En complément, la collecte de documents (rapports d'activité, diagnostics, contrats, etc.) éclaire la situation sociale et institutionnelle locale ainsi que le projet, l'organisation et les actions du centre social étudié.

2. Une spécificité des centres sociaux : le projet social

L'observation, les entretiens avec les professionnels, les paroles des usagers mettent en évidence la spécificité des centres sociaux autour du projet. Ainsi, la conception du projet, son évaluation et sa mise en œuvre reflètent les priorités de chaque centre social, son fonctionnement, son management, ses modes de relations internes et externes, sa conception de la participation des acteurs (professionnels, usagers, habitants).

2.1. Le projet social, expression de la vision du lien social

L'étude rappelle la place structurante du projet social des centres sociaux pour comprendre leur action, en soulignant la manière dont il éclaire la vision du lien social à laquelle chaque centre social se réfère pour mettre en œuvre sa mission. Elle peut s'articuler autour d'un axe individuel|collectif, et d'un axe conflit|consensus. À partir de la (des) conception(s) du lien social mobilisée(s), trois types de projets sont identifiés à partir des monographies : intégration, promotion du lien social et capacitation. Dans tous les cas, les activités proposées dans les centres sociaux constituent un moyen d'action plutôt qu'une fin en soi, conformément aux textes institutionnels et fédératifs. En prolongement de l'analyse produite, on peut se demander si ces différents types de projet social ne renvoient pas également à une évolution des missions des centres sociaux au cours du temps ou à une adaptation des centres sociaux à leur environnement.

Les projets de centres sociaux s'inscrivant dans une logique d'intégration mettent en avant l'importance des groupes et de l'intérêt collectif sur les individus et leurs intérêts. Ils font référence à une vision du travail social et de l'éducation populaire héritée de la III^e République : la participation à des activités spécifiques doit permettre ensuite celle des habitants à des projets plus civiques, collectifs, allant bien au-delà de la réponse à des besoins particuliers. Par exemple, à l'occasion d'une fête de quartier, un des centres sociaux étudiés réunit ses adhérents pour l'organiser plutôt que de s'en remettre aux associations. Les usagers du centre social doivent honorer leur "dette" à l'égard de la collectivité en participant à l'échange social.

D'autres centres sociaux conçoivent leur projet social davantage tourné vers la promotion du lien social. Ils font référence à la cohésion sociale : la société reste, comme dans la logique précédente, perçue comme un ensemble cohérent, mais c'est ici davantage par les relations entre les individus que par les structures macro-sociales que se fait l'appartenance. Ce sont alors des termes du « vivre ensemble », du lien social, de l'interaction, de la réciprocité, de la convivialité qui sont mobilisés. Ce type de projets sociaux tend également à faire référence à une autre vision du lien social, plus individualiste, dans laquelle chacun doit se réaliser soi-même. L'action du centre social souligne, d'une part, le respect de chacun et des différences et cherche, d'autre part, à apporter les aides nécessaires pour l'accomplissement de soi. À

travers des activités communes et en étant écouté, l'individu va reprendre confiance en soi (volet individualisation²) et devenir capable de s'engager dans des projets communs à l'échelle du territoire (volet cohésion sociale).

Enfin, des projets de centres sociaux mêlent la vision individualiste du lien social à une référence à l'équilibre conflictuel – conçu comme la source d'un contre-pouvoir porteur de changement social, à l'encontre de la recherche d'un consensus (jugé impossible dans cette logique). Dans ces projets de capacitation, le centre social entraîne les habitants à prendre l'initiative, à être en capacité d'agir par eux-mêmes, pour se faire entendre et agir sur leur environnement. Le centre social se positionne alors en catalyseur de projets.

2.2. Le territoire et son contexte au cœur du projet

Les caractéristiques du territoire et du fonctionnement du centre social donnent les principaux traits sociaux enjeu du projet. L'analyse de l'environnement et du projet du centre social, des actions et du fonctionnement, des acteurs et du réseau de partenaires, du profil des usagers et des habitants, des relations qui se nouent, permet de caractériser des problématiques spécifiques du centre social.

Celles-ci sont influencées différemment selon que le centre est seul sur le territoire (environnement clairsemé) ou confronté à des partenaires intervenant sur des champs communs (environnement dense). Dans ce cas, le centre travaille en coopération, en complémentarité ou en concurrence dans les domaines de compétences, de subventions et financements, de pratiques professionnelles.

Ainsi, selon des logiques différentes d'agencement ou d'interventions, les fonctions précédemment identifiées des centres sociaux se différencient. Dans les zones rurales et semi-urbaines, les centres font face aux besoins non couverts par l'action publique, soit dans une logique de donneur d'alerte, soit d'absorption des missions. Dans les zones urbaines denses, l'enjeu est d'ajuster les compétences en préservant le *statu quo* de présence de partenaires, ou de se substituer à des équipements associatifs.

La représentation des territoires des centres sociaux observés et de leurs problématiques insiste sur leur segmentation géographique ou de population non homogène : des personnes isolées habiteraient plus souvent dans des territoires segmentés, d'où l'objectif du projet de promotion du lien social des centres concernés, du fait de l'isolement des habitants en rupture de liens.

² Régis Cortesero emploie le terme d'individuation.

3. Acteurs et méthodes de travail

3.1. Un fonctionnement participatif, condition d'appropriation du projet

Les objectifs du projet du centre social visent à créer du lien social à partir de la co-construction du projet, avec la participation des professionnels et des habitants. Les relations ne sont pas hiérarchisées, dans le but que tout se construise en commun. La participation dans les centres sociaux apparaît à la fois comme une méthode de travail, d'organisation et d'action, un mode de fonctionnement et de management de l'équipe d'animation, et de relations avec les publics usagers, les habitants du quartier ou du village, ainsi qu'avec les partenaires. Elle se concrétise, par exemple, par la contribution aux actions avec les bénéficiaires et les partenaires.

L'appropriation du projet par les usagers implique un travail sur les valeurs : autonomie, solidarité, « construction dialoguée », concertation, esprit associatif, réflexion collective, étayage du lien social, écoute. Cette reconstruction des fondements du projet permet de renforcer la capacité d'entreprendre, la reconnaissance des capacités. Les pratiques de développement social local, d'animation hors les murs, des actions et des activités, qui sont des prétextes, se réfèrent à ces fondements.

3.2. Les professionnels et leurs préoccupations

La question des professionnels, des bénévoles et des publics des centres sociaux traverse de nombreux autres sujets autour du projet. L'étude met en évidence l'importance du rôle du directeur, des professionnels d'animation, des bénévoles, ainsi que leur qualification³. Le management des personnels et des relations avec les usagers du centre fait partie intégrante du fonctionnement dynamique du projet de ces équipements.

La fonction du directeur se concentre sur le fait d'impulser un management participatif et une dynamique de projet, d'animer et d'encadrer une équipe. Elle se concrétise également par le fait de réguler des problèmes sociaux et des conflits (analyser, débattre, négocier, rechercher le consensus, trouver des solutions) et de produire collectivement de la cohésion sociale dans les relations entre habitants et usagers.

Les professionnels d'animation du centre social insistent sur leurs difficultés à faire valoir leur professionnalisme auprès des autres professions sociales et des enseignants, et à se situer à l'égard d'autres professionnels du partenariat, ceux-ci revendiquant une hiérarchisation de leur rôle. Les pratiques professionnelles des animateurs des centres sociaux peuvent se trouver en porte à faux vis-à-vis d'autres professions sociales, faisant écho à la concurrence observée à propos du partenariat.

³ L'étude n'approfondit pas les questions portant sur les fonctions (gouvernance), les profils des professionnels et des administrateurs, les statuts, la formation des professionnels.

Les animateurs manquent de reconnaissance et vivent leur statut comme subordonné vis-à-vis des travailleurs sociaux, alors qu'ils sont confrontés à la représentation négative, relayée par les usagers, de travailleurs sociaux intégrés dans des structures administratives. Ces situations leur semblent paradoxales alors qu'ils s'estiment plus accueillants, plus humains, qu'ils prennent en compte un fonctionnement participatif et la parole des habitants.

De leur côté, les usagers des centres sociaux apprécient ces relations bienveillantes, l'écoute, le rôle d'interface que joue le centre social, d'orientation et d'accompagnement, au regard d'expériences humiliantes vécues ailleurs. L'importance de l'accueil, véritable fil rouge du projet social, se manifeste ici tout particulièrement.

Aussi, les animateurs des centres sociaux expriment-ils un besoin de compréhension des enjeux identitaires et statutaires de leur rôle et de leur fonction, afin de valoriser les métiers de l'animation, de l'enseignement, du travail social et des relations entre eux. Ils souhaitent un travail de réflexion sur les relations entre différents types de professionnels des centres sociaux, les usagers, les habitants, les bénévoles, les autres professionnels du territoire, notamment travailleurs sociaux et enseignants.

4. La participation des habitants : enjeux et effets

4.1. Un enjeu majeur des centres sociaux, au périmètre souvent restreint

La participation des habitants constitue un objectif important du fonctionnement des centres sociaux. D'un point de vue théorique, il est possible de la décomposer selon la portée de l'action et selon l'échelon géographique sur lequel elle s'exerce. On pourrait aussi imaginer, ce que l'étude ne fait pas, un troisième axe, lié à l'intensité de la participation (variable entre les individus tout autant que, pour une même personne, en fonction du champ de la participation).

Le premier niveau sur la portée de l'action est organisationnel. Il concerne l'usage des ressources, matérielles ou symboliques (l'accès à la culture, aux normes et aux valeurs du fonctionnement ordinaire de la société par exemple). Ce niveau est donc celui l'activité et de son organisation (donner de son temps pour installer du matériel ou préparer un événement par exemple) mais aussi de l'éducation et de la socialisation (acquérir des compétences techniques, le sens de l'autonomie, de la solidarité, du vivre ensemble...).

Le second niveau renvoie à la sphère de la décision quant à l'allocation des ressources et aux formes d'organisation de l'activité. C'est en ce sens qu'il est plus institutionnel, et supérieur au niveau précédent. La participation désigne ici l'accès aux instances *ad hoc*.

Le dernier niveau est celui de la définition des finalités de l'action, de la réflexion sur les valeurs et sur les principes qui orientent les choix collectifs, c'est-à-dire de la réflexion éthique⁴. La participation se trouve alors dans la contribution à la définition, par exemple, des valeurs au regard desquelles les décisions et les conduites sociales seront jugées justes ou injustes, bonnes ou mauvaises.

⁴ Régis Cortesero qualifie de sociétal ce niveau de participation.

Les centres sociaux opèrent également dans plusieurs espaces imbriqués. Celui de l'activité est le plus restreint, suivi par le centre social lui-même. Mais son engagement dans des systèmes d'actions locaux et sa vocation politique le conduit à opérer à des échelons plus vastes : son territoire de compétence, la commune, et tous les échelons administratifs dont peuvent dépendre ses financements ou encore les décisions affectant la vie des usagers. De plus, la représentation fédérale conduit à la mise en œuvre d'actions d'envergure nationale, dirigées vers l'État central et la société française dans son ensemble, arrachant ainsi les centres sociaux de leur seule implantation locale pour les inscrire dans l'espace politique national.

En conjuguant ces deux échelles, 12 niveaux de participation apparaissent. À l'échelle du centre social, par exemple, les trois niveaux de portée de l'action sont donc : la mise en œuvre des actions (niveau 1 – organisationnel), le conseil d'administration et les différents comités (niveau 5 – institutionnel), le projet (niveau 9 – éthique). On peut également citer l'organisation partenariale du quartier (niveau 10), de la commune (niveau 11) ou au-delà (niveau 12). Dans les monographies, il s'agit le plus souvent d'une participation de niveaux 1 ou 5 ; plus rarement de niveaux 9 ou 11.

4.2. Participation et rapport au politique

En rassemblant le type de projet, la portée sociale de l'action, l'objectif visé par le centre social dans la participation des habitants et la place qu'il occupe entre les habitants et les institutions, il est possible de dégager trois rapports des centres sociaux au politique : contributif, expressif/substitutif, agonistique (c'est-à-dire lié au conflit).

Le centre social contribue à la pérennisation des partenariats existants, tendant ainsi à restreindre le périmètre de son action à une dimension organisationnelle et à devenir un instrument d'une politique (municipale) articulée autour d'un intérêt général (solidarité), transcendant les individus et les groupes. Le type de projet d'intégration coïncide particulièrement bien avec ce rapport au politique. La connaissance des besoins des habitants est perçue comme relevant de la compétence de professionnels établissant des diagnostics à destination des tutelles (notamment municipale).

Dans le second cas de rapport au politique, le centre devient porte-parole des attentes des usagers de l'équipement et des habitants du territoire, en les transmettant directement (rapport expressif) ou en l'organisant au préalable (rapport substitutif). De ce point de vue, si la médiation reste attachée aux professionnels (donc experte), elle n'est pas uniquement descendante comme précédemment, la parole des habitants étant prise en compte (donc émergente plutôt que tutélaire). L'objectif de la participation est alors de rendre les habitants acteurs (responsables) de décisions concernant leur quartier ou leur commune.

Dans le dernier cas, les habitants expriment directement leurs besoins et leurs attentes aux politiques, le centre social ayant alors un rôle de catalyseur, c'est-à-dire que la médiation est réflexive. Cette confrontation directe des intérêts des habitants et de ceux des institutions s'éloigne de la recherche de consensus à l'œuvre précédemment, et peut éventuellement conduire à des conflits (d'où le rapport agonistique au politique). Le centre social s'inscrit alors dans une vision de capacitation et la participation se veut émancipatrice.

Compte tenu de ces configurations des projets des centres sociaux, les effets du mode de gestion ne semblent pas liés à la forme statutaire de chaque centre social. Des effets tutélaires indirects agissent, quel que soit le mode de gestion, davantage sur les modes de fonctionnement, de travail, de partenariat, comme le montre leur rapport au politique.

4.3. Effets de la participation sur les publics

Le centre social joue en outre un rôle d'interface, d'orientation et d'accompagnement : c'est aussi « *un lieu qui permet d'être orienté, accompagné* » ; « *si on a un problème avec nos ados ils vont nous diriger vers telle structure, ils vont nous conseiller* ». Ce rôle se retrouve pour tous les centres sociaux, mais se décline différemment selon le type de projet social – ce qui peut entraîner des effets correspondant aux finalités recherchées à travers les différentes conceptions des projets et des actions.

L'intégration, entendue au sens large du concept, est rendue possible du fait de la vocation sociale des actions en favorisant l'accessibilité, perçue comme un bénéfice appréciable : « *On peut faire des activités vraiment pas cher, on va à la mer, au théâtre...* » Le centre social permet également la « notabilisation » : à partir d'une trajectoire individuelle vers des responsabilités et un statut, l'usager devient interlocuteur de notables locaux, d'élus, dans les actions de concertation.

L'affiliation, dans les projets de promotion du lien social, produit des sociabilités et des solidarités perdues : « *Le fait de connaître d'autres personnes, ça nous change un peu, ça nous permet de voir autre chose, ça évite de rentrer à la maison, de faire le ménage, d'être seul* » ; « *Dans la rue je me permets de dire des choses et les enfants entendent, il y a ce respect de l'enfant vis-à-vis de l'adulte, c'est un beau chemin* ». Elle produit du capital social et des liens sociaux par le jeu des interconnaissances locales. Ces liens permettent la reconnaissance et la reconstruction d'une identité abîmée du fait de relations bienveillantes avec les professionnels : « *Les animateurs écoutent.* » Les liens facilitent l'individualisation qui représente un autre type d'effet de réflexion sur soi et peut, par exemple, répondre à un objectif de sociabilité des jeunes : « *Le temps passé dans le centre social est un moment pour soi. Pour les jeunes, le centre social permet de se mettre à distance du contrôle familial, d'organiser une sortie...* »

Les effets de capacitation se traduisent par le fait que les usagers reprennent prise sur le cours de leur vie et retrouvent confiance en eux. Le pouvoir social ainsi reconstruit interagit avec le pouvoir sur soi, et le révèle : « *On a réussi à se faire entendre ; on est capables de faire plein de choses* » ; « *Quand on s'investit en donnant du temps et de l'énergie, on peut aboutir aux mêmes choses que les gens qui ont de l'argent.* »

Benoît Cérroux
Christiane Crépin

benoit.ceroux@cnafr.fr
christiane.crepin@cnafr.fr

CNAF-DSER

INTRODUCTION

En raison de leur singularité, de leur présence sur divers types de territoires, de la permanence de leur action dans le temps et par-delà les mutations des politiques publiques, les centres sociaux se positionnent aujourd'hui comme des acteurs incontournables de l'animation de la vie sociale locale.

Une interrogation sur leur pertinence et leur valeur ajoutée se justifie aujourd'hui pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la politique d'animation de la vie sociale de la Caisse nationale des Allocations familiales (CNAF) devant faire l'objet d'une nouvelle convention d'objectif et de gestion (COG 2013-2016), une réinterrogation des orientations de ces structures, qui portent cette politique sur le terrain, s'impose. Par ailleurs, les centres sociaux incarnent une voix singulière dans le concert des politiques locales. Dans un contexte où l'avenir de nombreuses politiques publiques paraît incertain, et à la veille de débats importants, il peut sembler opportun d'interroger cette voix. Quel positionnement et quelle logique d'intervention les centres sociaux incarnent-ils dans l'ensemble des politiques sociales, familiales et d'animation ? Quel est leur apport propre et quels enseignements, utiles à un questionnement politique global, peut-on tirer de leur expérience ? Dans un contexte politique changeant, c'est bel et bien la question des spécificités des options portées par la CNAF qui se trouvent ainsi posées. Enfin, l'action des centres sociaux reste peu documentée dans la recherche en sciences sociales. L'interrogation proposée par la CNAF rejoint par conséquent des enjeux scientifiques de connaissance, qu'une étude généraliste et transversale permet de traiter. Comment se construisent et s'organisent ces acteurs au profil particulier ? Comment caractériser sociologiquement leur action ? Comment celle-ci s'inscrit dans des configurations à géométrie variable et des faisceaux complexes de contraintes et de jeux d'influence tant structurales et globales que locales et territoriales ?

Le présent rapport propose de traiter ces questions en les inscrivant dans les problématiques et les enjeux propres aux territoires, aux publics et aux dispositifs où les centres sociaux sont engagés. Il propose alors d'observer comment ces enjeux et problématiques se réfractent dans des configurations locales aux contours diversifiés, qui informent, affectent et contraignent les pratiques et les positionnements des centres sociaux. Ces organisations dotées d'un projet, parviennent-elles à maintenir leurs spécificités et leur autonomie dans ces environnements sociaux contraignants ? Que produisent-elles, au terme de leur action, en termes de politiques publiques et de services aux populations ?

1. Rappel de la commande

Rappelons tout d'abord les missions et les caractéristiques générales de l'action des centres sociaux ainsi que les termes de la commande proposée par la CNAF.

Selon la circulaire CNAF du 31 octobre 1995, les centres sociaux, « équipements polyvalents et à vocation territoriales » remplissent une fonction d'animation sociale globale en direction d'un quartier ou d'une « zone de vie sociale ». À ce titre leur action est généraliste et polyvalente, et vise « la prise en compte de l'ensemble de la problématique sociale locale ». Elle s'adresse à la diversité des publics de la zone concernée. Elle comporte une finalité sociale qui doit traverser l'ensemble des actions et des initiatives. Les centres sociaux s'adressent à un public diversifié, familial et plurigénérationnel, et ambitionnent, par-delà les fonctions d'accueil et d'animation, de faciliter et renforcer les rencontres et les relations entre ces publics. Ils entendent contribuer à renforcer la vie sociale et l'autonomie des acteurs sociaux en favorisant leur participation, leur prise d'initiative et leur responsabilité. Ils s'inscrivent dans des réseaux interpartenariaux, et, conformément à leur vocation territoriale, ils privilégient l'action concertée entre les divers acteurs des politiques locales.

La participation et la prise en compte de la demande sociale est au cœur de la définition institutionnelle des centres sociaux. Ceux-ci sont enjoins de susciter l'émergence et l'expression des demandes sociales. Ils doivent développer la participation en associant les usagers à leur fonctionnement, à la formulation du projet et à la mise en œuvre des actions. Ils doivent également remplir des fonctions de médiation, « en stimulant l'expression des besoins sociaux et leur prise en compte », en « devenant progressivement lieu de confrontation entre la demande sociale et la réponse publique ». Dans les centres sociaux, la participation est à la fois une finalité, et une méthodologie transversale qui doit irriguer l'ensemble des actions

L'action sur le groupe, et non simplement sur l'individu, traverse également les méthodologies et principes d'action censés animer les centres sociaux. Sans exclure les services et accompagnement individuels, elle en constitue, avec la participation, l'un des caractères les plus saillants. Les actions collectives sont privilégiées. Les usagers sont définis comme des populations (habitants, classes d'âge, familles, etc.). Le soutien au développement du tissu social et à la vie associative figurent parmi les priorités d'action.

Sur un plan sociologique, l'interrogation sur la valeur ajoutée des centres sociaux n'est pas nouvelle. Il faut toutefois reconduire ces interrogations aujourd'hui, en les replaçant dans l'évolution des politiques, dans un contexte où les questions sociales, les politiques locales et la politique des CAF se sont considérablement transformées. Pour traiter ces interrogations, notre enquête a porté sur les projets de six centres sociaux, choisis selon des critères de diversité des contextes, et qui ont fait l'objet d'une approche monographique. Les publics et les actions ont fait l'objet d'investigations dédiées, ainsi que les équipes, les réseaux de partenaire, et, de façon plus large, les contextes et environnements locaux, approchés autant dans leurs dimensions sociologiques, que politiques et institutionnelles. De même, l'organisation en elle-même doit être étudiée au travers de ses modalités d'action, de ses modes de gouvernance et de pilotage, de son histoire, etc.

2. Pertinence et valeur ajoutées : pistes et hypothèses pour un référentiel d'évaluation

Tout travail d'évaluation implique un ensemble de critères pour définir la "valeur" de ce qui est observé, afin de produire un jugement qui puisse être référé à un référentiel d'évaluation, explicité et assumé (Perret, 2008).

La construction d'un tel référentiel implique des choix, politiques et de valeurs, qui engagent fortement les pilotes et responsables du programme d'action considéré. Dans le présent rapport, l'interrogation évaluative est guidée par un référentiel, dont nous rappelons les traits principaux.

2.1. Problèmes sociaux, problèmes urbains, problèmes ethno-raciaux : quelle sociologie du problème à traiter ?

Un référentiel d'évaluation doit d'abord définir le problème à traiter. Il doit permettre d'évaluer la pertinence de l'action par rapport à la problématique sociale qui finalise l'intervention.

Les centres sociaux se définissent comme des équipements de quartiers, portant une action d'animation globale et à vocation sociale. Les résultats de l'étude quantitative « observatoire des centres sociaux » montrent par ailleurs leur concentration en zone urbaine, selon une logique d'implantation où leur territoire de référence est le quartier, celui-ci étant principalement constitué d'habitats collectifs ayant la plupart du temps fait l'objet d'une réhabilitation. Par conséquent, on peut considérer que les territoires de prédilection des centres sociaux sont les quartiers urbains d'habitat social. Nous proposons de traiter prioritairement les problématiques propres de ces territoires, et d'appréhender les autres zones d'implantation possibles (territoires ruraux/quartiers anciens des grandes villes etc.), en tentant de définir ce qui les différencie et les spécifie par rapport à ces territoires.

Pour des raisons de lourdeurs, de délais et de coût d'intervention, il n'était pas possible de procéder à un examen sociologique exhaustif des différents types de territoires où l'enquête est intervenue. Pour contourner ce problème, le référentiel que nous avons bâti repose sur une revue de la littérature permettant de construire une image d'ensemble des problèmes sociaux auxquels les centres sociaux sont confrontés.

Cette image d'ensemble prend les quartiers d'habitat social comme situation de référence. Ils sont définis comme la coagulation, en un même espace, de trois faisceaux de problèmes reliés entre eux par un processus de marginalisation politique. Ces territoires subissent d'abord les effets des mutations contemporaines de la question sociale et de l'affaiblissement des défenses du monde ouvrier. Ils accueillent une population peu qualifiée, confrontée à la précarité et à la paupérisation consécutive à la désindustrialisation. Ils concentrent les problèmes sociaux liés à la pauvreté, à la désaffiliation et aux formes de déstructuration personnelles, sociales, familiales, liées au démembrement de la culture et de la communauté ouvrières.

Ces territoires sont également affectés par des phénomènes plus proprement urbains de ségrégation et de stigmatisation. Ils incarnent la nouvelle question urbaine, caractérisée par un mouvement de sécession territoriale concourant, dans les cimes comme au bas de l'espace social, à la formation de ghettos. Ils se caractérisent par des formes d'organisation sociale et des phénomènes d'enfermement et d'auto enfermement qui éloignent les habitants des opportunités permettant d'améliorer ou de maintenir leur situation sociale.

Enfin ces territoires concentrent les populations pauvres issues d'ex-pays colonisés. Ils sont affectés par des ségrégations et des discriminations plus proprement ethniques. Les habitants développent des formes d'identification qui résistent à la logique assimilationniste classique du modèle français d'intégration, tout en se construisant en réaction aux obstacles qu'ils rencontrent aujourd'hui sur le chemin de l'intégration. Les quartiers d'habitat social sont le théâtre d'une forte ethnicisation des rapports sociaux, et les institutions sont quotidiennement confrontées aux demandes de reconnaissance, aux conflits et aux difficultés spécifiquement liés à cette forme de structuration des identités.

Ces trois registres ont en commun d'être organisés par un rapport social fortement dissymétrique. Les habitants des banlieues sont dépossédés de l'essentiel du pouvoir social et symbolique qui pourrait leur permettre de peser sur leur environnement social et leur destin collectif (Lapeyronnie, 2008 ; Wacquant, 2006). Le mouvement ouvrier s'est défait et aucun acteur n'est parvenu à occuper la place laissée vacante de représentation des aspirations de ceux qui campent au bas de la hiérarchie sociale. L'espace urbain est forgé par ceux qui vivent hors du quartier alors que ses habitants sont tenus à l'écart des flux de participation économiques et politiques. Les ethnicités renvoient essentiellement à des identités assignées par le regard que la société d'accueil porte sur les migrants issus des anciennes colonies. Celui-ci les définit du dehors, à distance de leur expérience, sans qu'ils puissent véritablement revendiquer ou mobiliser de catégories d'identification alternatives (Lapeyronnie, 2005).

Ces quatre entrées fonctionnent comme un canevas de référence à partir duquel les territoires différents peuvent être qualifiés. Les zones rurales, en particulier, peuvent être décrites en fonction des singularités territoriales, qui les éloignent de la question urbaine ; des phénomènes de paupérisation et de précarisation propres au monde rural, qui colorent de manière particulière la question sociale ; et par les phénomènes de diffusion des problèmes urbains, liés aux flux migratoires ville/campagne, et qui conduit à des retraductions spécifiques des dynamiques de ségrégation spatiales et ethniques.

De même, certaines zones périurbaines et certains quartiers des centres villes accueillant des populations pauvres peuvent être décrites à partir d'une déclinaison des spécificités de leurs dynamiques spatiales (effets de la mixité résidentielle, de la proximité des centres anciens et des grands équipements économiques et culturels, etc.).

Ces quatre points constituent un premier jeu de critères pour apprécier la pertinence et la plus value de l'action des centres sociaux : dans quelle mesure ceux répondent-ils aux problèmes posés par la paupérisation et la précarisation des publics populaires, aux dynamiques de quartiers qui dégradent leurs situations, et aux difficultés liées aux parcours migratoires et à la

condition de « minorité » ? En quoi, de façon plus générale, les centres sociaux permettent-ils aux habitants de renforcer leur pouvoir sur leur environnement et sur leur vie ?

2.2. L'action des centres sociaux et les transformations de l'action publique

La pertinence et l'utilité de la politique d'animation de la CNAF devront aussi être appréciées au regard d'un certain état des politiques publiques et de leur mutation. Comment se positionne cette politique ? Est-elle complémentaire des mutations en cours ? Comble-t-elle certaines lacunes de l'action publique ou vient-elle au contraire renforcer et conforter les priorités dominantes ?

L'action publique dans les territoires prioritaires et/ou auprès des populations vulnérables relève de deux grands types de ciblage et de deux grandes logiques d'intervention. Elle peut tout d'abord cibler les lieux ou les gens. Dans le premier cas, elle se préoccupe de la qualité de vie dans les zones où vivent les personnes en difficulté. Elle s'intéresse à la présence et à l'efficacité des institutions, à la concentration et à la qualité des équipements collectifs, à la vétusté et à la réhabilitation du cadre bâti, à la mixité des populations. Au contraire, lorsqu'elle cible les gens, elle cherche à accroître leurs ressources de mobilité et à soutenir la circulation des personnes et des opportunités dans les diverses portions d'un territoire (Donzelot *et al.*, 2003). L'action publique peut également relever d'une logique de travail social ou mobiliser les principes d'action du développement social (Tissot, 2005). Dans le dernier cas, l'intervention valorise les territoires, leurs ressources et leurs habitants, et opère par la mise en œuvre de projets participatifs, par l'action avec des collectifs, par l'organisation de manifestations festives ou culturelles... Dans le premier, l'intervention a une vocation éducative et réparatrice. Elle vise des individus, et l'action publique privilégie le colloque singulier entre les personnes bénéficiaires et des professionnels du travail social imprégnés d'une culture psychopédagogique (Ion, 1991 ; Bec, 1998) et sociologique.

La situation actuelle peut être caractérisée par un renouvellement et par un recentrage de l'action publique. Le renouvellement relève de l'action sur les gens et de l'aptitude des concepteurs et opérateurs des politiques publiques à développer des programmes visant le renforcement de la capacité d'action des personnes. L'histoire des dispositifs de participation, depuis l'origine de la politique de la ville jusqu'aux programmes de l'Agence nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), montre combien la culture politique hexagonale s'accorde mal avec les objectifs d'autonomisation et de renforcements des personnes et des groupes (Donzelot *et al.*, 2003 ; Donzelot, Epstein, 2006).

Le recentrage s'effectue autour d'un mode opératoire qui, en parallèle des ambitieux programmes de rénovations urbaine et de mixité dans l'habitat qui transforment en profondeur nombre d'espaces urbains aujourd'hui, privilégie l'intervention sur l'individu plutôt que la prise en compte du collectif. Du côté des politiques sociales, on observe un mouvement général de déstandardisation et d'individualisation des prestations. Les droits sociaux sont de moins en moins accrochés à des collectifs définis par des statuts et font de plus en plus référence à des situations singulières décryptées par des professionnels qui adaptent leur action à l'aide de prestations à géométrie variable (Rosanwallon, 1995 ; Astier,

2000). Cette individualisation des prestations s'apparente à un renversement de la dette sociale, où le destinataire n'est pas présumé créancier de l'échange mais doit au contraire faire la preuve de sa légitimité à recevoir, en démontrant un engagement actif dans la résolution de ses problèmes (Astier, 2007). Ces principes d'intervention gagnent aujourd'hui jusqu'à la politique de la ville. Une part importante des financements alimente aujourd'hui non pas des mesures de soutien au développement territorial ou à la vie associative, mais un programme de réussite éducative (PRE) qui propose un accompagnement individualisé aux familles rencontrant des difficultés avec leurs enfants ou leurs adolescents.

L'individualisation des formes d'administration des politiques sociales présente, pour sa part, un biais important. Elle désocialise les problèmes sociaux, en les traitant comme l'effet de déficiences individuelles. Elle charge les bénéficiaires de la responsabilité de leurs problèmes et de leur résolution, au risque de faire peser sur leurs épaules un poids qu'ils ne peuvent généralement pas assumer. Ces prestations en appellent « aux ressources de l'individu, s'agissant d'individus qui manquent précisément de ressources » (Castel, 2003, p. 71). Elles risquent en permanence de confronter les individus à une image infamante d'eux-mêmes en les rendant coupables de leurs problèmes et en « confirmant » leurs inaptitudes lorsqu'ils ne parviennent pas à améliorer leur situation malgré les encouragements, les injonctions et les moyens mis à disposition par les services sociaux. Et les enquêtes montrent combien la relation aux services sociaux est toujours entachée de ce risque de se sentir disqualifié (Avenel, 2003 ; Villechaise-Dupont, 2000 ; Moulière *et al.*, 1999).

La place de la politique d'animation de la vie sociale des CAF peut donc être interrogée par rapport à ces évolutions de l'action publique. Quels sont les centres sociaux qui proposent des actions collectives et privilégient les méthodologies participatives aux habitants et, plus généralement, aux acteurs du développement social local (collectivités territoriales, maisons de la jeunesse et de la culture, maisons de quartiers, etc.) ? Quels sont les moyens dont ils disposent en tant qu'acteurs du développement social local (DSL) ? Quelles missions retiennent-ils, ou choisissent-ils d'investir en priorité ? Quels publics cherchent-ils à atteindre ? Quels sont leurs modes d'action ? L'expérience des centres sociaux peut-elle alimenter une voix singulière capable d'éclairer le débat sur l'orientation des politiques sociales et familiales aujourd'hui ?

3. Cadre théorique : les centres sociaux comme organisations guidées par un projet

La vocation des centres sociaux dépasse la simple mise en œuvre d'un programme d'action décidé par une instance de gouvernance central. Tels qu'ils sont définis par la circulaire du 31 octobre 1995, ils sont appelés à se positionner en acteurs des territoires où ils opèrent. Par delà la prestation de divers services, ils doivent apporter l'infrastructure organisationnelle pour que les habitants s'approprient leur territoire et lui donnent vie. Et ils doivent remplir un rôle d'interface entre la demande sociale et des institutions.

3.1. Le modèle associatif, modèle de référence des centres sociaux

Le modèle associatif constitue à ce titre la forme organisationnelle de référence des centres sociaux. Car la singularité de la forme associative réside dans sa revendication d'une autonomie mise au service d'une orientation et de valeurs. Et le projet constitue l'instance par laquelle une association maintient son autonomie dans l'orientation de son action, assure la pérennité de son organisation interne et gère son rapport à son environnement.

Si, parmi les centres sociaux interrogés dans le cadre de l'enquête « observatoire des centres sociaux », la gestion associative apparaît en léger recul, elle reste largement prédominante. Surtout, par delà leur statut gestionnaire, tous les centres sociaux doivent formuler un projet social pour obtenir l'agrément et un financement de la CAF. Ce projet doit énoncer la raison d'être du centre social sur son territoire de compétence, en précisant sa vocation par rapport au quartier, aux habitants et aux autres acteurs des politiques publiques locales. Il constitue une prise de position, étayée sur un diagnostic, au sujet des problématiques sociales propres à un territoire. L'évaluation de ce projet, enfin, est placée au cœur de la démarche d'évaluation décrite dans le référentiel CNAF/CIRESE.

L'importance ainsi accordée par la CNAF à l'élaboration du projet social dans le fonctionnement des centres sociaux montre que, malgré la diversité des supports gestionnaires, le modèle associatif reste le modèle de référence et irrigue les attentes de la CNAF quelle que soit la forme effectivement prise par le centre qu'elle conventionne. Cette option, très cohérente avec la vocation assignée à ces structures, nous conduit à placer cette question du projet au cœur de notre étude.

3.2. Les fonctions du projet

Dans le cas d'une association, et, par extension, dans les centres sociaux répondant, quel que soit leur mode de gestion, à un modèle associatif, le projet est ce qui permet à l'organisation d'être actrice de son action et de son environnement. Il remplit globalement trois fonctions⁵.

La première est une fonction d'orientation. Le projet décrit le positionnement de l'association en termes de valeurs, ainsi que le diagnostic qu'elle porte sur les problèmes qu'elle entend traiter. Sous cette dimension, le projet informe directement les dispositifs et les pratiques. Il est au principe de la conception des dispositifs, et il renferme les principes de justification qui leur sont applicables. La fonction de cohésion interne découle directement de la précédente. Lorsqu'il est partagé, le projet fonde l'accord des membres de l'association sur le bien-fondé de leur action. Il assure la permanence et réduit l'instabilité, car il prémunit contre les remises en cause systématiques. L'association peut fonctionner : ses membres s'accordent sur le fondement de leurs contributions respectives. Enfin, le projet assure une fonction d'interface avec l'environnement social, institutionnel et politique. Il confère une capacité critique. L'association peut percevoir les attentes des financeurs ou de la demande sociale au travers du « filtre » de ses propres valeurs (Dieu, 1999). Le projet apparaît alors comme un pré-requis prémunissant contre

⁵ On s'inspire ici librement de Laville, Sainsaulieu (1997) et de Afchain (1997).

la pure et simple dissolution de la logique associative dans une logique d'entreprise, orientée vers la seule réponse à la demande et vers le placement stratégique sur le "marché" des subventions.

Évaluer le projet, pour chacun des centres sociaux que cible notre étude, consiste donc à chercher comment il remplit ou échoue à maintenir ces trois fonctions. Quelle est la pertinence du projet par rapport aux enjeux traités ? Est-il partagé par les différentes catégories de personnels engagés dans l'action du centre social ? Fonde-t-il un regard critique et cohérent sur l'environnement politique et institutionnel du centre social ?

3.3. Les centres sociaux au travail : le poids des configurations locales

L'étape de la mise en œuvre est la plus sensible, car il engage des systèmes d'action locaux qui échappent par nature à l'action de planification des concepteurs de l'action. C'est pourtant là qu'une politique publique prend forme et produit véritablement ses effets.

Pour cette raison, notre étude se penche sur les interactions entre les centres sociaux et leur environnement, et s'interroge sur les contextes institutionnels, partenariaux et sociaux locaux, d'évolution des centres sociaux. Cela comprend aussi bien les institutions qui légitiment un centre social (c'est-à-dire la CNAF et sa convention d'objectifs et de gestion passée avec l'État, la CAF), les acteurs politiques (le maire, les élus qui participent au financement), les partenaires avec qui le centre social est amené à travailler (les travailleurs sociaux par exemple). Le contexte institutionnel dans lequel le centre social évolue permet de dégager ce qui est attendu de cette structure, ainsi que ce qu'elle apporte et produit.

La question de l'autonomie de l'action des centres sociaux occupe une place centrale. Nous partons en effet de l'hypothèse que les centres sociaux incarnent une « voix singulière » dans le concert des politiques locales, liée notamment à l'identité forte que lui confèrent le référentiel de la CNAF et la tradition maintenue vivante par la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF). Par ailleurs, en se présentant comme des organisations dotées d'un projet, selon le modèle associatif, les centres sociaux ont vocation à incarner d'authentiques acteurs dans les systèmes d'actions locaux, capables d'énoncer des finalités propres, à partir d'un diagnostic de territoire et d'une culture de participation des habitants irréductibles aux influences de l'environnement institutionnel. La méthode comparative vise alors à identifier les différences organisationnelles et/ou environnementales qui distinguent des configurations variées dans lesquelles certains centres sociaux parviennent à maintenir un niveau de projet élevé, d'autres non.

Au final, en s'appuyant sur la notion de configuration, notre parti pris analytique porte sur les types de relations à différentes échelles que noue un centre social. La méthode comparative mettra ainsi l'accent sur la notion d'espace local que l'on définit comme une configuration dotée d'une autonomie relative mais, dans le même temps, structurellement articulée aux rapports d'autorité aux institutions et aux liens d'interdépendance avec les acteurs locaux qui participent, à titre individuel ou au titre d'une institution, à l'élaboration de cette configuration.

CHAPITRE 1

UNE ENQUÊTE MULTISITE

1. Méthodologie

1.1. Observation et collecte

L'enquête a consisté à réaliser six monographies de centres sociaux répartis dans trois départements. Pour chacun des centres étudiés, des entretiens individuels et collectifs ainsi que des questionnaires ont été administrés selon le canevas suivant :

- *Partenaires* : un entretien collectif ou individuel avec les représentants des institutions (CAF, service municipal et/ou élu concernés, etc.) ; un à deux entretiens collectifs avec des partenaires associatifs et institutionnels (associations d'habitants, référents des conseils généraux, etc.).
- *Direction du centre* : un entretien rassemblant le président et le directeur (et, le cas échéant, les directeurs de site).
- *Équipes* : deux à trois entretiens collectifs permettant *a minima* d'entendre au moins un animateur référent pour chaque activité.
- *Publics/usagers* : trois entretiens collectifs, dont un premier avec un groupe de jeunes, un second avec un groupe de parents, et un troisième choisi selon les singularités du centre social étudié.

Ce canevas générique a fait l'objet d'ajustement sur chacun, en fonction des singularités locales et des acteurs effectivement mobilisables

Ces entretiens ont été complétés par des questionnaires dédiés aux usagers et aux administrateurs. Ces questionnaires ont été administrés par l'équipe d'animation du centre social pendant l'activité, après une information/formation adaptée apportée par le chercheur en charge de l'étude. Faut de un nombre de retours suffisant, les résultats de ce questionnaire n'ont finalement pas été exploités.

1.2. Le choix des sites

Les sites ont été choisis afin d'intégrer dans le spectre de l'observation la diversité des formes organisationnelles et des contextes sociaux qui caractérisent les centres sociaux.

Les critères initiaux étaient les suivants :

- deux centres sociaux ruraux
- un centre social récemment agréé, choisi dans la liste jointe au cahier des charges
- un centre social implanté dans une zone urbaine conventionnelle de centre ville (par opposition aux cités d’habitat social des périphéries urbaines)
- un centre social en gestion municipale
- un centre social en gestion CAF

Les sites finalement choisis sont répartis dans trois départements, situés respectivement dans le sud, l’ouest et en Île de France, à raison de deux centres sociaux par département.

Tableau 1 – Les sites de l’enquête

	Portage	Territoire	implantation
St-Félicien	Associatif	Ville moyenne	Département de l’ouest
Normandin	Associatif	Rural	
Ste-Véronique	Municipal	Banlieue urbaine	Département du sud
Drummonville	Associatif	Petite ville pauvre	
Jonquière	Municipal	Grand quartier d’habitat social	Département d’Île-de-France
Beauprés	CAF	Quatre grands quartiers d’habitat social	

2. Présentation des sites étudiés

2.1. Département de l’ouest

2.1.1 St-Félicien

2.1.1.1. Caractéristiques du territoire : populations et contextes urbains contrastés

L’implantation territoriale du centre social de St-Félicien⁶ présente une situation intermédiaire entre celle des centres sociaux urbains attachés à un quartier, et les cas de CS ruraux ou péri-urbains dont le territoire de compétence s’étend sur l’échelle d’une ou plusieurs communes⁷.

Deux des quartiers du territoire de compétence mordent sur le centre historique de la ville. L’un d’eux accueille la gare et se caractérise par la présence de population « en errance »,

⁶ Afin de préserver l’anonymat de nos interlocuteurs, des noms fictifs ont été donnés à chacun des sites.

⁷ Un certain nombre de données présentées dans ce chapitre sont issues des diagnostics, des rapports d’activités et autres documents mis à notre disposition par les équipes de centres sociaux visités.

sans domicile fixe, et par l'implantation d'un centre d'hébergement et de réinsertion sociale. L'autre quartier paraît plus gentrifié, et se distingue par la présence d'équipements culturels de prestige. Les autres présentent un caractère plus résidentiel. En outre, deux quartiers d'habitat social, faisant l'objet d'un CUCS⁸, prennent place dans ce vaste ensemble résidentiel semi-urbain.

Deux des cinq quartiers accueillent une population dont le revenu fiscal médian est égal ou légèrement supérieur à celui de la commune, tandis que les autres présentent un profil inversé.

Le contexte politique est marqué par l'importance des réagencements en cours, œuvre d'une équipe récemment élue et soucieuse de marquer son identité et ses priorités.

2.1.1.2. Un centre social qui privilégie la mobilisation des habitants.

L'association qui porte l'actuel centre social de St-Félicien a vu le jour en 2001, succédant à une autre association, dissolue en 1998 et grâce au diagnostic partagé de la directrice du centre, à l'époque chargée de mission, et des habitants du secteur concerné, associés à la mission.

Pour résumer le projet social du centre social de St-Félicien, on peut se référer à ce que l'association appelle son « utopie réaliste ». Celle-ci stipule une dynamique à trois niveaux. D'une part, il s'agit de faire prendre conscience aux habitants des quartiers concernés qu'ils ont la possibilité d'influer sur eux-mêmes, qu'ils peuvent être les auteurs de leur propre vie. Dans le projet social est ainsi cité A. Sen pour évoquer sa notion de « capacité », relative à « la possibilité pour les individus de prendre des initiatives ». Celle-ci requiert plusieurs conditions comme l'éducation, l'égalité et la liberté politique, que l'association, en impulsant la formation de groupe d'habitants, contribue à mettre en œuvre. D'autre part, au niveau du quartier, il s'agit de créer de la communication entre les personnes (l'intergénérationnel est par ailleurs une valeur chère à l'association), afin que celles-ci sortent d'une logique d'isolement et prennent conscience qu'elles peuvent également agir sur leur cadre de vie, l'objectif étant d'améliorer le vivre ensemble du quartier. Enfin, l'association œuvre à ouvrir les réflexions sur les enjeux locaux et nationaux afin de diffuser l'esprit de la citoyenneté, sur un mode qui reste néanmoins très démocratique, et qui sollicite la participation active des habitants intéressés. Les activités sont variées mais ne présentent pas de valeur en elle-même aux yeux de la directrice : « *L'animation n'est pas une fin en soi mais un prétexte pour que la personne gagne en autonomie.* » (directrice du centre).

L'organisation du centre demeure assez complexe. Pour mener à bien le projet social, l'association dispose d'une équipe de huit salariés. La directrice est chargée des négociations institutionnelles, même s'il lui arrive fréquemment d'être directement auprès des habitants. Le coordinateur assure l'interface entre le terrain et le projet social, il assure aussi de nombreuses activités. Ensuite, l'équipe est composée de deux animateurs et deux

⁸ Les contrats urbains de cohésion sociale, signés entre l'État et les collectivités territoriales, ont succédé en 2007 aux contrats de ville, pour améliorer la vie quotidienne des habitants de quartiers en difficultés. On compte 467 CUCS en métropole et 30 en outre-mer.

animatrices, chargés chacun d'un domaine particulier (Adultes/Familles, Jeunesse, Enfance/Environnement, Prévention), même si dans la réalité, le travail de ces derniers reste très décroisé. Du côté administratif, on retrouve une secrétaire, elle aussi présente sur des temps forts du centre, et une comptable (la seule à travailler à temps partiel).

Les habitants ont également une place prépondérante dans le fonctionnement du bureau et du conseil d'administration de l'association : divers coprésidents sont garants de l'orientation de la politique de l'association, la trésorière assure l'orientation politique en termes de gestion, et deux secrétaires rédigent les comptes-rendus des réunions. Le conseil d'administration est aussi composé de deux comités. Le comité de projets, composé de membres actifs, valide les projets d'actions menés par les habitants aidés des professionnels. De son côté, le comité de gestion établit le budget global, est responsable de son exécution et de son suivi. Il donne son avis sur les projets proposés par le comité précédent, et ne peut s'opposer à leur réalisation que dans la mesure où ils ne seraient pas cohérents avec le budget global. Enfin, le conseil de centre, composé de membres des deux comités, a pour but principal d'élaborer et d'évaluer le projet social de l'association ; il est garant de ses valeurs.

2.1.2. Normandin

2.1.2.1. Caractéristiques du territoire : ruralité, précarité et périurbanisation

La zone de compétence du centre social correspond à un canton constitué de six communes, regroupées en une communauté de communes. Le centre social traite ainsi avec les élus de la communauté de communes et avec ceux de chaque commune. Le canton se situe à vingt kilomètres d'un pôle d'attraction urbain, dont il tend à constituer une nouvelle couronne en raison du renchérissement des prix du foncier.

Cette évolution se repère dans la démographie du canton. Ainsi, sa population totale a augmenté de 20% entre 1999 et 2010, c'est-à-dire bien plus qu'aux niveaux départemental, régional et national. Les tranches de population de 0-14 ans et 30-44 ans ont augmenté dans la même proportion, tandis que la population des retraités n'a que faiblement augmenté. La densité de population reste toutefois inférieure à celle du département et nettement plus basse que celle de la France métropolitaine.

Par ailleurs plus de 75% des emplois sont à l'extérieur de la commune de résidence. Les secteurs agricole et industriel fournissent chacun 20% des emplois du canton, le secteur tertiaire regroupant les 60% restant. Les demandeurs d'emploi ont augmenté d'un tiers entre 2008 et 2009 sur le canton, deux fois plus chez les hommes que chez les femmes.

2.1.2.2. Un centre social généraliste aux domaines d'action variés et étendus

Le projet 2011-2014 revendique une triple filiation à l'éducation populaire, au développement durable et au développement social local. Cette triple référence vient s'agréger au socle que constitue le projet antérieur, qui déclinait diverses facettes d'une visée de création de liens sociaux.

Une offre de service et d'activité d'une très grande diversité. L'accueil y occupe une place importante, que ce soit pour la petite enfance (halte-garderie, relais assistantes maternelles, atelier parents/enfants), l'enfance ou la jeunesse (accueil de Loisirs 6/12 ans, accompagnement à la scolarité, arts plastiques, point information jeunesse). Le centre social propose également des ateliers de loisirs en famille, des ateliers d'insertion et un espace ressources. Il organise des projets d'habitants : sorties et séjours, animations familles ou intergénérationnelles, réflexion sur des jardins et une épicerie solidaire. Il héberge également des permanences administratives et sociales. Enfin, pour les activités et pour faciliter la mobilité des habitants, il dispose de plusieurs véhicules de transport collectif et quelques scooters.

L'organisation du centre social reprend les éléments habituels de la gestion associative : assemblée générale (annuelle), conseil d'administration (trimestriel), bureau (mensuel). Le conseil d'administration se compose de représentants des mairies du canton, d'associations locales et d'écoles, qui ont voix délibérative, et de membres de droit (communauté de communes, conseil général, CAF, MSA), qui ont voix consultative.

La commission employeur se réunit autant de fois que nécessaire. Elle s'occupe de la gestion du personnel, en lien avec la direction, et organise les entretiens individuels : rencontre des salariés, définition d'objectifs annuels, détermination des primes, recrutement et licenciement, définition du plan annuel de formation.

Les groupes d'action sont des espaces de coopération qui rassemblent des administrateurs, des bénévoles, des habitants et des salariés. Les groupes et sujets évoluent en fonction des besoins, des demandes.

2.2. Département du sud

2.2.1. Ste-Véronique

2.2.1.1. *Caractéristiques du territoire : passé minier et prégnance des problèmes urbains*

Le centre social est implanté dans la principale ville d'une communauté de communes. La ville bénéficie depuis une trentaine d'années d'opérations au titre du développement social des quartiers. Elle concentre à elle seule une proportion d'indicateurs peu encourageants : taux de chômage important, un quart des jeunes âgés de 20 à 29 ans n'a pas de diplôme, un cinquième de la population est bénéficiaire de *minima* sociaux, les trois quarts des foyers ne sont pas imposables, l'habitat collectif représente les trois quarts des logements, deux quartiers de la ville sont classés prioritaire dans le CUCS 2007-2012.

C'est aussi son passé minier qui caractérise ce territoire. Ville surgie pendant la révolution industrielle, elle doit son expansion au développement de l'activité minière et au commerce du charbon dont regorge le sous-sol. Lorsque ferme le principal puits de la ville à la fin des années 1970, la ville se retrouve alors rapidement sinistrée. Elle se vide peu à peu des deux tiers de sa population et voit le taux de chômage s'accroître rapidement et continûment (il est actuellement d'environ 40%).

Cette activité minière est aussi l'une des origines du caractère multiculturel de la population. Avec l'activité croissante des puits miniers, une immigration d'abord locale, puis nationale

enfin étrangère est venue alimenter la main d'œuvre minière. À la fermeture des mines, bien que différente de par son origine, l'immigration ne s'est pas pour autant tarie, amenant de nouvelles communautés européennes ou extra-européennes.

La compagnie minière à l'origine de l'érection de la ville avait dès le départ opté pour une doctrine sociale paternaliste fondée sur la satisfaction des besoins matériels et spirituels de sa main-d'œuvre. Ainsi, l'ouvrier était pris en charge de sa naissance jusqu'à sa mort en échange de quoi il devait se plier à une morale et à une pratique religieuse exemplaire. C'est à la suite de la Première Guerre mondiale que s'institue l'élection de maires ayant de moins en moins d'acointance avec la compagnie.

2.2.1.2 Quelques axes structurants de l'action du centre social

L'accueil du public se concentre autour de points d'information, pour les adultes/parents ou pour les jeunes, tout en veillant au renforcement de la cohérence de l'accueil des enfants et des jeunes sur la commune (contrat locaux d'accompagnement à la scolarité, programmes réussite éducative – CLAS, PRE). Le centre social développe également des actions de proximité (animation ludothèque, médiathèque...) et des partenariats avec des associations culturelles, sportives et à vocation sociale. Le centre social propose des ateliers de soutien à la parentalité (ateliers « Autrement dit », ateliers de français, atelier communication parents/enfants, etc.) et des projets de départ en vacances familiales, de chantiers éducatifs, d'ateliers créatifs.

2.2.2. Drummonville

2.2.2.1. Un contexte territorial à deux visages

Deux visages, l'un urbain et l'autre rural, composent la ville d'accueil du centre social. Pour ce qui est de la zone urbaine, deux quartiers sont classés prioritaires dans le CUCS d'agglomération : le centre ancien, qui va connaître une réhabilitation, et le quartier d'habitat social construit au début des années 1960 (600 logements), qui a bénéficié récemment d'une rénovation. Autour de ces deux pôles se sont développés des îlots de résidences pavillonnaires qui laissent place à des terres agricoles, marquées depuis quelques années par un abaissement de la quantité au profit d'une production de qualité. Connaissant un accroissement démographique important depuis une trentaine d'années (+ 50%), la commune est passée de statut de petit village à celui de petite ville sans avoir, pour accompagner cette métamorphose, les ressources financières et matérielles suffisantes.

Terre agricole, la ville a connu tout au long du XX^e siècle une succession de vagues migratoires venant pour la saison agricole. La population immigrée sur la commune représente 20%. Espagnols, Portugais, Italiens, Marocains ont constitué l'essentiel des saisonniers venus travailler dans la région, jusqu'à ce qu'une partie d'entre eux s'installe définitivement dans la commune à proximité des exploitations. La mécanisation et la crise de l'agriculture ont entraîné avec elles une montée importante du chômage dans les années 1990 contraignant les immigrants, désormais sans emploi, à se rapprocher du centre-ville et à investir les logements libres du quartier d'habitat social.

Une des particularités de la ville est le manque patent de mixité. Malgré une pluralité ethnique reconnue comme étant une des forces de la ville, les populations tendent à se replier sur leur communauté d'appartenance, laissant naître alors une ethnicisation des rapports sociaux et un effilochage du lien social. Pourtant, avec 20% de chômage et des bénéficiaires du RSA, la précarité des habitants de la ville est réelle et touche l'ensemble des groupes ethniques. Cela est vrai tout particulièrement pour ceux qui résident dans les deux pôles urbains prioritaires abritant la majorité de la population immigrée. Il y a une nécessité de multiplier les aides pour les habitants les plus en difficulté au sein de cette ville où 70% des foyers ne sont pas imposables. Ceux qui en avaient les moyens ont quitté le centre ancien et le quartier d'habitat social (lequel concentre 80% du logement social communal) pour s'installer dans la campagne alentour, hors les murs du centre-ville.

Lors d'élections municipales, un candidat d'extrême droite est élu au poste de maire. Cependant, celui-ci n'effectuera qu'un mandat de courte durée puisqu'en raison d'une majorité trop faible au sein du conseil municipal, il sera contraint d'organiser des élections de mi-mandat qui seront remportées par une coalition gauche/droite. Au moment de l'enquête, l'équipe municipale (gauche) est relativement récente, résultat d'une élection intermédiaire. Un changement important qui impulse à la politique de la ville une nouvelle donne sociale en direction des jeunes et des populations en situation précaire.

2.2.2.2. Les traits saillants de l'action du centre social

Le centre social affirme quatre domaines d'intervention centraux que sont les jeunes, la précarité des familles, l'intégration et la mixité, la parentalité. Une attention particulière est accordée à la considération de la personne dans sa globalité, à l'écoute... Il sert de relais institutionnel par l'accueil de différents organismes (CAF, RAM, PMI, APP) dans le souci de faciliter au maximum les démarches administratives aux habitants les plus fragiles.

La démarche participative est affirmée au travers de : l'évaluation permanente avec les adhérents (lors de manifestations...); l'accueil au centre social avec l'aménagement d'un espace de communication avec les habitants (boîte à idée, cahier questions/réponses...); l'association des habitants dans l'accès à la culture (éducation à l'image...); la sollicitation d'habitants à la participation de manifestation (Fête annuelle du centre social...); un conseil d'administration visant la « représentativité », composé de trois collèges (collèges d'usagers, des associations et des membres de droit parmi lequel cinq élus de la municipalité bénéficient d'une voix délibérative).

3. Département d'Île-de-France

2.3.1. Jonquièrre

2.3.1.1 Caractéristique du territoire.

Le territoire de compétence de ce centre social est un quartier construit il y a une trentaine d'années et faisant l'objet d'une opération de rénovation urbaine. Composé essentiellement de grands ensembles, il compte 75% de locataires du parc social contre 17% de propriétaires.

Il est devenu le réceptacle des familles ne pouvant ni accéder à un logement dans le parc privé ni devenir propriétaires. Les ménages de ce quartier compte, en moyenne, plus de personnes que ceux du reste de la commune, et un tiers des familles sont monoparentales. La proportion de population étrangère de 25% demeure supérieure à la moyenne atteinte par la ville. Les jeunes de moins de 20 ans représentent 35% de la population du quartier. Le chômage y est également plus prégnant.

Ancienne ville de la banlieue rouge, la politique municipale est très ouverte au multiculturalisme. On peut noter un contexte d'insécurité très important à l'échelle de la ville, avec des problèmes liés aux trafics, des règlements de compte, des tirs à l'arme automatique en plein jour...

2.3.1.2. Les trois axes d'action du centre social

Comme nombre de centres sociaux, celui de Jonquière accueille et oriente les habitants, les aides dans leurs démarches administratives, organise des permanences d'information sur les droits sociaux. C'est d'ailleurs sous ce vocable que toutes ces actions sont regroupées pour constituer le premier pôle d'activités du centre social.

Le second axe d'action porte sur l'animation globale où se côtoient des activités déjà rencontrées ailleurs : soutien à la parentalité (lieu d'accueil enfants / parents ; Café des parents) ; insertion sociale et professionnelle (accompagnement à la scolarité, remise à niveaux pour les adultes) ; activités culturelles, sportives et ludiques (animations ludiques en pied d'immeuble, sport, jardinage, couture, sorties familiales, etc.).

Le dernier pôle est consacré à l'organisation d'évènements festifs (bal des enfants, carnaval...) et à la vie associative.

Le projet social en cours s'est donné trois priorités : mobiliser les habitants et mettre en œuvre une démarche participative ; aller à la rencontre des populations invisibles ; développer la dimension familiale des actions. Pour mener à bien ces actions, la directrice du centre social est accompagnée de deux coordinateurs, d'un agent d'accueil, d'un agent administratif et de vacataires.

2.3.2. Beauprés

2.3.2.1. Caractéristiques du territoire

Le territoire de compétence du centre social est constitué de trois quartiers classés ciblés par le CUCS et une opération de rénovation urbaine. Bien que situé à une courte distance du centre historique de Paris, le centre social reste éloigné du centre-ville et des dynamiques urbaines des communes sur le territoire desquelles il se déploie. Sa problématique urbaine essentielle est donc son enclavement très important, renforçant le sentiment d'isolement de la population.

Si les préadolescents représentent un tiers de la population et les enfants de moins de trois ans un cinquième, le territoire se caractérise également par une part importante d'habitants de plus de 50 ans (près du tiers).

Plus de la moitié de la population est sans emploi (y compris des plus de 60 ans), et un tiers vit de minima sociaux.

Le parcours urbain de la ville de cette commune de la banlieue rouge comporte trois phases. Les années 1950 à 1970 voient la construction de grands ensembles, puis le développement urbain se bloque (de 1980 à 1995). La ville subit alors de plein fouet la crise économique, tandis que l'habitat et l'environnement urbain se dégradent. Peu avant les années 2000, une démarche participative est engagée pour donner un nouveau développement à la ville et une meilleure qualité de vie aux habitants. La rénovation du quartier et la construction d'une structure de quartier s'inscrivent dans ce cadre.

2.3.2.2. Caractéristiques et axes d'action du centre social

Le projet social en cours au moment de l'enquête a placé trois objectifs en son cœur : l'accompagnement scolaire, à travers une familiarisation avec l'écrit et l'orientation vers les lieux culturels du quartier et de la ville ; renforcer l'accueil des adhérents en prenant en charge leur demande, en réorganisant l'accueil, en fidélisant l'équipe ; toucher une population qui ne connaît pas le centre social et participer à une démarche de développement social local avec les partenaires locaux.

L'équipe du centre social est composée d'une responsable, d'une éducatrice de jeunes enfants, de deux animatrices et de deux secrétaires. Le personnel permanent est complété par du personnel en contrat à durée déterminée et l'intervention de prestataires financée dans le cadre d'activités plus spécifiques.

Le centre social propose des activités telles que des ateliers d'apprentissage du français (pour les adultes), un accompagnement scolaire (pour les enfants). Il organise également des activités de loisir (gymnastique, cuisine, travaux créatifs et d'aiguilles, chorale...), des sorties culturelles et des séjours familiaux. Il dispose d'un lieu d'accueil enfants-parents, d'un accueil de loisir sans hébergement, et accueille les enfants de trois mois à trois ans pendant les activités proposées aux parents.

CHAPITRE 2

LOGIQUES ET FIGURES DU PROJET

Tous les centres sociaux étudiés ont élaboré des projets qui tentent d'explicitier les orientations fondamentales qui guident leur action. Ils se présentent souvent comme l'explicitation d'une philosophie implicite de portée très générale, proposant une vision d'ensemble des maux sociaux qu'il s'agit de traiter, de leur nature, du fonctionnement de la société où ils prennent forme, et du type d'action qu'ils nécessitent.

L'objet de ce chapitre est double. Il s'agit de décrire les projets dont les centres sociaux rencontrés se sont dotés. Mais plus encore, il s'agit de saisir comment ceux-ci sont construits. Comment comprendre et analyser leur organisation interne ?

La perspective adoptée repose sur l'hypothèse qu'il existe une logique propre au projet, qui appelle une analyse interne. D'une part, la construction d'un projet associatif, comme toute définition d'une orientation d'action publique, opère sur un arrière-plan de concepts et des formes de rationalité qui constituent le fond commun d'une culture politique partagée (Boltanski, 1991). D'autre part, et pour cette même raison, cette construction est soumise à des contraintes formelles (Pharo, 1990 ; Ricœur, 1990). Pour que le projet soit compréhensible et recevable par d'autres, il doit répondre à des exigences à la fois logiques et éthiques : le projet doit être cohérent, structuré, et il doit également se conformer à une « grammaire de la vie publique ». Il doit répondre à une contrainte cognitive – qui n'oblige à être conceptuellement conséquent – ainsi qu'une contrainte de publicité, qui « requiert l'inscription des problèmes sociaux sous le signe de l'intérêt général, du bien commun ou de l'utilité publique » (Céfaï, 2001).

Il existe trois grandes figures du projet développées par les centres sociaux étudiés. Une figure intégrative reconduit la conception traditionnelle, républicaine et civique, qui fonde historiquement l'intervention sociale et éducative dans l'espace public français. Le centre social se donne alors pour vocation de renforcer la citoyenneté. Une seconde figure, largement majoritaire, vise le renforcement du lien social. Le centre social entend alors renforcer la cohésion sociale sur le territoire tout en aidant les individus à s'accomplir et reconquérir leur autonomie. Enfin, une figure de la capacitation vise à aider les usagers à conquérir un droit de cité dans l'espace public local, tout en développant des capacités et des formes de confiance en soi leur permettant d'accroître la maîtrise de leur vie personnelle.

Pour comprendre la structuration de ces trois figures, il faut identifier les notions et les formes de raisonnement qui leur sont sous-jacents ainsi que les liens logiques qui relient ces

notions. La première partie de ce chapitre est consacrée à la description de cet espace, à la fois sémantique et syntaxique. Cette partie est volontairement et nécessairement très générale car cet espace est celui où opèrent la plupart des acteurs de l'intervention sociale et de l'animation, de même qu'il balise la plupart des référentiels de l'action publique dans ces secteurs d'intervention. La section suivante mobilise ce cadre d'analyse pour décrire l'économie interne des projets rencontrés.

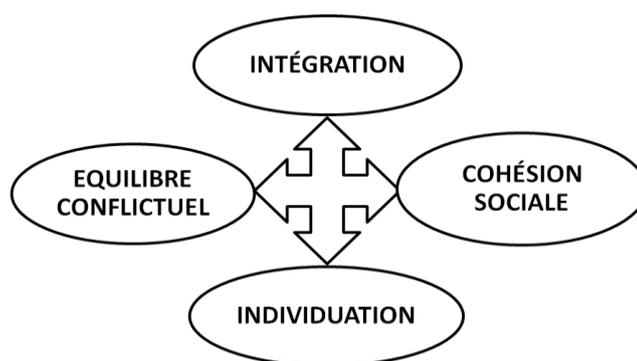
1. Une cartographie des référentiels

Les projets formulés par les centres sociaux reposent sur un nombre limité de référentiels – de théories sociales et politiques implicites : l'intégration sociale, la cohésion sociale, l'individuation et l'équilibre conflictuel. Ces référentiels dessinent des perspectives très générales dont on retrouve la trace historique et sociale dans des écrits scientifiques et/ou militants, dans les débats et les productions de divers acteurs publics (organisations internationales ou nationales, gouvernementales ou non-gouvernementales), et l'expression formalisée dans divers travaux théoriques. C'est en mobilisant ces écrits et ces travaux que nous les décrivons, car notre but est d'en saisir la logique et la cohérence interne.

Pour notre analyse, la reconstruction de cette cohérence interne présente une double utilité. Elle permet tout d'abord de réinscrire le lexique du projet et de l'action dans un contexte sémantique qui permet d'en saisir la signification. En effet, des notions telles que « participation » ou « citoyenneté », par exemple, revêtent des significations très différentes selon qu'elles sont utilisées dans le contexte du référentiel de l'intégration, celui de la cohésion ou celui de l'équilibre conflictuel. Ce sont ces contextes sémantiques que la reconstruction des référentiels sous-jacents au projet vise à identifier, afin de mieux saisir la signification du projet lui-même. Ensuite, cette reconstruction vise à décrire les relations d'attraction et de tension entre les référentiels. Ces derniers constituent alors les pôles d'un espace à l'intérieur duquel les possibilités de circulation et de rapprochement sont déterminées par des liens de proximité et d'opposition logique entre les référentiels. Cette carte décrit ainsi certaines des règles et contraintes proprement formelles et conceptuelles qui pèsent sur le travail d'élaboration du projet par les acteurs des centres sociaux ; elle présente une grammaire, une syntaxe des projets.

La mise à jour de cette cartographie sociale a pris corps dans le fil de l'analyse des projets et de leur mise en œuvre dans les contextes institutionnels et sociologiques propres à chaque territoire. Il ne s'agit en aucun cas d'un cadre d'analyse *a priori*. Il est progressivement apparu comme celui qui rendait le mieux compte de la structure des projets, de leurs éventuelles tensions internes, des alliances et des oppositions qu'ils permettent de nouer, de leurs transformations/déformations lorsqu'ils sont concrètement mis en œuvre etc. Mais si, dans le contexte de la recherche, sa mise à jour est le produit de l'observation, sa présentation gagne à être placée en ouverture de l'exposition des résultats car c'est elle qui nous guidera, ensuite, dans les diverses étapes de notre analyse

Graphique 1 - L'espace de formulation des projets



2.1. L'intégration

Le référentiel de l'intégration constitue la matrice originelle du travail social et de l'éducation populaire dans l'espace d'intervention social hexagonal. Il repose sur un socle théorique élaboré au XIX^e par les penseurs républicains qui, à la suite de Durkheim et des penseurs solidaristes, ont développé une vision de la société comme réseau de services et d'interdépendance réciproque qui précèdent les individus singuliers (Nicolet, 1982). La solidarité sociale est première et le contrat social est un quasi-contrat (Bourgeois, 1902) car l'individu ne peut y consentir véritablement que s'il prend conscience des interdépendances qui le lient au reste de la société. Et c'est à ce moment qu'il devient véritablement citoyen, qu'il accède à la conscience que l'intérêt général le précède et prime sur son intérêt particulier.

Ce référentiel valorise l'unité sociale et la stabilité. La société est conçue comme un système de positions et de statuts qui précèdent les individus. Elle est intégrée lorsque les institutions, les valeurs, les normes, les pratiques sociales viennent prolonger, et par-là même renforcer, dans le domaine de l'action et des conduites de chacun, la logique du système qui lie ensemble les différentes fonctions et positions sociales. Dans les sociétés modernes, ce sont les institutions garantes de la solidarité sociale qui assurent donc l'intégration : l'éducation, censée aiguïser le sens civique des citoyens, ainsi que la solidarité orchestrée par l'État, qui trouve à s'incarner de la façon la plus complète dans les dispositifs de l'État providence.

L'intégration s'oppose, certes, à l'exclusion, comme le suggère le récit historique d'une société industrielle dont la consistance repose sur les mécanismes d'inclusion articulés au travail salarié (Castel, 1995). Mais c'est surtout la dissolution du sens des solidarités sociales (anomie) qui constitue la figure centrale de la pathologie sociale appréhendée depuis le référentiel de l'intégration. Comme le rappelle Caroline Guibet Lafaye, « ce modèle décrit une société conçue comme une entité intégrée et inclusive, une communauté ou l'égoïsme individualiste et les affrontements sociaux constituent des situations anormales, négatives » (Guibet Lafaye, 2009). Cet affaiblissement peut donc revêtir des visages variés et appeler des réactions correctrices elles-mêmes assez

diversifiées : défense du service public lorsque les institutions sont menacées ; défense des statuts lorsque la société protège insuffisamment les individus et faillit à son devoir de solidarité ; action correctrice sur les individus eux-mêmes lorsque ceux-ci dérogent aux exigences de la solidarité et de la morale sociale. Dans cette dernière figure, les pathologies sociales s'identifient à la désocialisation, à la perte du sens moral.

Les multiples visages de l'intervention sociale dans la matrice de l'intégration se rejoignent dans leur commune identification au social, entité abstraite désignant l'ensemble des actions visant le progrès de la solidarité, et dont la nécessité est révélée par la connaissance scientifique des interdépendances. Comme le montre Donzelot (1994), la « dette première » de chaque individu fonde la légitimité de l'État-providence, qui assure la bonne administration des droits et devoirs de chacun. Ce faisant, l'action publique sert le Progrès, et vise la participation de tous aux interdépendances de la Nation. Le social incarne ainsi la rationalité propre de la Société, et s'oppose à l'irrationalité du monde des affaires et de l'économie, de l'oppression de classe, des passions politiques, des superstitions, des obscurantismes... Agir au nom du social – mission confiée aux travailleurs sociaux – c'est contribuer, dans un domaine spécifique, à la promotion plus générale du Progrès, qui opère aussi ailleurs, par exemple, dans le développement du droit social, régulant les relations industrielles selon la rationalité « supérieure » d'une solidarité qui offre un fondement solide à la limitation de l'arbitraire patronal et au développement des luttes syndicales. Plus globalement, le social se confond avec le service public, l'esprit de service public identifié à la défense de la société et du bien commun contre les intérêts particuliers, les corporatismes, les préjugés...

Dans ces conditions, le travail social (dont les formes et les généalogies sont nombreuses et hétérogènes) présente toujours une double face. « Il inscrit ses réponses sur le double registre de la normativité (logique de mandat) et du respect des subjectivités (l'émancipation) » (Autès, 2000, p. 252). La grande force du référentiel du social et de l'intégration est de parvenir à associer ces deux visées en les rendant compatibles et même complémentaires. Comme le montre Dubet, cette référence au Social inscrit les professionnels de l'action sociale au cœur du programme institutionnel de société moderne. Par cette notion, il désigne un ensemble de principes et de pratiques guidant le travail sur autrui réalisé par les professionnels chargés d'exercer une fonction de socialisation. Cet ensemble se caractérise par les principes sur lesquels il repose, réputés universels et indiscutables. Leurs fondements (la Transcendance, la Tradition, la Science...) se situent hors de la cité et sont vécus comme indiscutables. Le social, défini comme expression d'une solidarité fondée scientifiquement, relève typiquement de cette matrice institutionnelle. Et c'est précisément cet agencement particulier qui permet aux travailleurs sur autrui (travailleur social, instituteur, infirmière etc.) de lier harmonieusement les deux faces de leur intervention : contrôle social et émancipation. Parce que le savoir qui fonde l'action du travail social se veut objectif, hors du monde, celui-ci est émancipateur car il fonde la distance critique du sujet à son expérience et à l'ordre des choses. Le social libère en transformant l'individu en sujet : « Alors que l'individu n'obéit qu'au marché, qu'à ses désirs "naturels" et aux normes sociales, le sujet n'obéit qu'à lui-même, ce qui implique une socialisation

spécifique référée à la conception d'un universel non social » (Dubet, 2002, pp. 37-38). Produire des sujets conformes aux exigences de l'ordre social, et produire des sujets émancipés : les deux opérations se recourent.

Dans ce référentiel, l'État-providence orchestre la bonne administration de la dette sociale en intervenant sur l'économie et les relations professionnelles, ainsi que sur ceux qui, pour divers raisons, se tiennent en marge, de façon temporaire ou durable, de l'échange social mis en œuvre dans la sphère productive. Cette distinction fonde la partition instaurée très tôt dans l'histoire de l'État providence français d'après-guerre entre le régime d'assurance et le régime d'assistance. Elle témoigne de l'intrication historique entre le modèle d'intégration républicain et la société salariale qui se consolide après la guerre. Comme le souligne Castel (1995), cette subdivision entre deux modalités d'accès à la protection sociale s'appuie sur une partition de la population selon le critère du travail. « La sécurité sociale réalise une socialisation générale des risques en "couvrant" les salariés, leurs familles, et finalement tous ceux qui s'inscrivent dans l'ordre du travail. » L'assistance, en revanche, s'attache à couvrir ceux qui ne bénéficient pas de cette inscription dans l'ordre du travail : « L'aide sociale (rebaptisée ainsi en 1953) hérite de la très vieille fonction de l'assistance de dispenser des ressources subsidiaires à tous ceux dont l'existence ne peut être assurée sur la base du travail ou de la propriété » (Castel, 1995, p. 419). Et c'est largement en direction de cette population relevant de l'assistance que la culture professionnelle du travail social va se consolider, en même temps que le secteur se professionnalise.

Les protections, qu'elles soient assistantielles ou assurantielles, sont conçues suivant le grand dessein de l'intégration d'une communauté nationale où chacun contribue, par son travail et l'interdépendance des fonctions où il est engagé, à la construction d'une nation moderne et industrielle. L'assistance est alors destinée à des populations en difficulté passagère, mais néanmoins insérables (Bec, 1998). Encore une fois, on peut y voir le signe d'une entreprise disciplinaire ou celui d'une volonté d'inclusion toujours plus ambitieuse. Pour Donzelot, l'assistance vise à protéger la société contre le danger que ses propres marges font peser sur elle. Le travail social consiste à agir directement sur les personnalités et les modes de vie de bénéficiaires qui présentent des penchants incompatibles avec les disciplines exigées par une société industrielle. Les assistés sont des "anormaux" qui doivent être rétablis dans leur "normalité" car « seuls les gens normaux sont utiles à la société » (Donzelot, 1997), la normalité se mesurant alors à l'aune du travail et de la participation à la sphère de la production. Mais cette vision disciplinaire de l'assistance peut aussi être renversée. Parce qu'elle s'adresse à un insérable, Colette Bec y voit une extension du domaine de l'appartenance, une logique inclusive permettant d'ouvrir le cercle des échanges et du contrat social à ceux qui en sont exclus. L'assistance parie sur la contribution potentielle de son récipiendaire à la solidarité générale de la nation (Bec, 1998).

Les logiques d'intervention sont alors tournées vers la personnalité, dans une logique essentiellement correctrice et réparatrice. Les problèmes des usagers sont définis essentiellement comme le produit de carences individuelles qui les excluent des mécanismes assuranciers de l'État-providence (Donzelot, 1994 ; Ewald, 1996). Développée

dans le contexte des années de croissance, la professionnalité des travailleurs sociaux va s'adosser au modèle du travail social individualisé et viser la modification des comportements individuels de ceux qui restent au pourtour de l'échange social en raison de leurs handicaps sociaux ou de défauts de leur caractère. L'action vise la socialisation des asociaux, le retour de la loyauté aux institutions et du sens de ses obligations sociales, selon une logique de « mise à niveau pour rattraper cette distance par rapport à une intégration accomplie » (Castel, 1995, p. 418).

L'éducation, par une autre voie, sert le même dessein – et il n'est pas utile de parcourir à nouveau l'ensemble de ce raisonnement pour montrer combien le versant proprement éducatif du référentiel de l'intégration s'articule à la même logique d'ensemble. L'éducation vise la formation de citoyens émancipés, pleinement conscients des exigences de la vie sociale, aptes à discerner l'intérêt général des intérêts particuliers. L'école en France est liée au projet républicain d'instituer la nation en édifiant des citoyens rationnels, et en arrachant les enfants aux influences de leurs milieux locaux, de leurs patois, de l'église etc. En l'espèce, le projet de l'éducation populaire⁹, dans son moment fondateur, vise à dédoubler ce projet dans le champ extra-scolaire. Jean Macé, fondateur de la ligue de l'enseignement, voulait instruire les futurs citoyens. Et Jules Ferry intervient au congrès de la ligue en 1881 pour insister sur la vocation de l'éducation populaire : « former des majorités conscientes » (Poujol, 1981 ; Cacères, 1966).

Comme le suggère Maryse Bresson (2002), les centres sociaux, tels qu'ils se restructurent après la guerre, viennent alors s'inscrire dans ce vaste ensemble du secteur social - organisé par l'État, défini par la priorité accordée à l'intérêt général sur l'intérêt particulier, et opposé à une vision de la société réduite à un marché. Certes, le catholicisme social, qui marque l'histoire de ces équipements, traditionnellement hostile à l'intervention étatique, ne prédisposait pas nécessairement les centres sociaux à cette conversion. Mais la mise en place de l'État-providence, le jeu des subventions et des conventionnements (avec l'État central, les collectivités locales et surtout la CNAF et les CAF), ainsi que la nature même du statut associatif tel qu'il se construit dans l'espace public français, expliquent largement ce repositionnement. Il s'inscrit d'ailleurs dans un mouvement plus vaste où des pans entiers de l'action sanitaire et sociale confessionnelle passent, sous l'impulsion, notamment, de l'UNIOPSS d'une « alliance défensive » à une volonté de collaboration active avec l'État (Argout, 1992). Le secteur se déconfessionnalise. Les associations, structurées en fédérations, confédérations et unions nationales, voient leur place s'institutionnaliser (elles siègent, par exemple, à la commission sociale du Plan). Leur activité se stabilise autour de procédures d'agrément et de subventions. Elles se professionnalisent en obtenant la reconnaissance par l'état des formations qu'elles ont elles-mêmes développées. Ainsi se dessine une imbrication extrêmement forte du secteur à celui des administrations centrales (Archambault, 1996 ; Bec, 1998 ; Bloch-Lainé, 1999 ; Théry, 1986).

⁹ Rappelons que l'éducation populaire constitue l'une des références centrales de l'action des centres sociaux, référence concrétisée par l'agrément, dès 1964, de la CSCF comme association nationale d'éducation populaire et sa participation au CNAJEP (Comité pour les relations Nationales et internationales des Associations de Jeunesse et d'Éducation Populaire)

De fait, « l'esprit associatif » qui porte, depuis l'origine le projet des centres sociaux, rejoint alors les principes qui régissent l'espace associatif français, fortement marqué par le poids du modèle républicain (Ion, 1997 ; Barthélémy, 2000). Cet espace, historiquement, est structuré par un État tutélaire qui revendique une position en surplomb, et qui s'impose comme un interlocuteur exclusif. Incarnation de la Nation souveraine, il détient par principe le monopole de l'action et s'impose comme l'orchestrateur de la solidarité sociale, comme le garant ultime de la signification même du social. Dans ce modèle, les associations n'incarnent pas une légitimité propre à la société civile, ascendante. Au contraire, elles ont vocation à remplir une fonction d'interface entre l'universel incarné par l'État et l'irréductibilité des situations locales où l'individu évolue. Ce modèle trouve historiquement son fondement dans la théorie des corps intermédiaires développée par Durkheim : ces groupes, fonctionnant comme des espaces d'interactions locales et concrètes entre les personnes, constituent un milieu où les individus accomplissent pleinement leur socialisation morale, où ils apprennent à accueillir les règles de la vie sociale non plus comme un arbitraire imposé de l'extérieur mais comme une nécessité activement désirée (Durkheim, 1922). L'État reste la référence universelle de toute action locale. Mais les groupes intermédiaires, sortes de relais étatiques dans des espaces de proximité et d'interconnaissance, permettent à la morale collective de descendre au plus profond du corps social. Cette conception irrigue la loi 1901, puis les décrets instituant la reconnaissance d'utilité publique et ses différentes déclinaisons. Par la loi, l'État s'octroie les moyens d'un « contrôle sur les statuts, le fonctionnement, l'encadrement et les activités » (Barthélémy, 2000, p. 55). Et, en conformité avec la conception du social décrite ci-dessus, le modèle d'une association qui seconde l'État dans sa tâche de promotion de l'intérêt général et de la solidarité est celui qui s'est imposé : « Le critère de reconnaissance que la conception républicaine semble avoir privilégié est (...) le critère éducatif, condensant tous les autres : la bonne association est celle qui se montre une "école de la démocratie", celle qui, en répondant à la "forme" de l'État républicain, accède en quelque sorte à l'intérêt général » (*ibid.*, p. 56).

L'inscription des centres sociaux dans ce modèle général prend place dans le contexte de l'après-guerre et des années de croissance (Bresson, 2002). Les centres sociaux troquent les financements privés contre des subventions publiques, dans le cadre d'une reconnaissance institutionnelle marquée par la procédure d'agrément avec la CNAF à partir de 1954, ainsi que d'une subvention directe du « ministère de la santé et de la population ». Ils participent à la professionnalisation du secteur en embauchant les nouveaux diplômés du secteur de l'animation (DEFA). Surtout, les centres sociaux épousent la « cause » de l'État social, en affirmant « un discours militant sur la mixité sociale et intergénérationnelle, et [leur] attachement aux idéaux de l'éducation populaire (accès à l'éducation, à la culture, aux loisirs et à la citoyenneté « active » pour tous, espoirs de promotion individuelles et collective...) » (Bresson, 2002 p.45). La défense de leur autonomie s'adosse alors à ce « lien institutionnel étroit voire fusionnel avec l'État » (*ibid.*, p.48). En s'inscrivant dans ce vaste ensemble institutionnel définissant le périmètre du social, les centres sociaux et leur représentation fédérale jouissent désormais d'une légitimité « acquise et "allant de soi", en tant que soutien de la République et porteurs d'une "mission de service publique" » (*ibid.*, p. 48). Cette

confiance *a priori* se traduit concrètement par la pérennité de subventions globales, donnée au titre de l'animation globale, et non d'une mission, d'un public ou d'une action particulière.

Si ce référentiel est en retrait des cadres de référence qui définissent aujourd'hui l'action des centres sociaux, il continue d'en irriguer certaines valeurs fondamentales au travers, par exemple, du thème de la citoyenneté. La force historique de ce référentiel, sa centralité toujours maintenue dans les représentations sociales et les politiques qui irriguent l'espace public français, sa convocation régulière comme socle fondateur d'une sorte d'identité démocratique de la Nation, le point de référence qu'il continue d'incarner pour nombre de militants associatifs... expliquent largement sa présence en arrière-plan des actions et de représentation et sa réémergence périodique dans certaines pratiques ou certains éléments de projet des centres sociaux, comme nous le verrons par la suite. L'héritage du tournant critique des années 1960-1970 qui conduit à une prise de distance des milieux du travail social et de ceux de l'animation socio-culturelle de référentiels désormais critiqués pour les germes de subversion ou de contrôle social qu'ils renferment (Donzelot, 1994 ; Poujol, 2000 ; Eloy, 2009), est sans doute à l'origine d'une prise de distance affirmée. Mais ce référentiel n'est cependant pas absent des pratiques et des représentations des professionnels et acteurs des centres sociaux rencontrés, et il structure même, parfois, une part importante du projet.

2.2. La cohésion sociale

Le référentiel de la cohésion sociale s'oppose à celui de l'intégration tout en le prolongeant. Il émerge alors que le sentiment d'une interdépendance généralisée définissant la communauté nationale par la participation de tous à l'effort productif est mis à mal par la montée des exclusions, la mondialisation et l'avènement d'une société et d'une ville à plusieurs vitesses, dont les éléments se séparent et se désolidarisent (Donzelot, 2003 ; 2006). Les politiques publiques et les représentations inquiètes d'un lien social qui se « délite », vont alors tenter de définir des principes d'unités et de cohérence non plus dans les relations organiques qui intègrent les personnes mais dans la qualité des relations qu'elles nouent entre elles. La cohésion sociale en appelle de la sorte à un sentiment d'appartenance et à un principe de consistances du social capables de prendre le relais de l'intégration fondée sur le sentiment d'interdépendance transmué en morale collective et civique (Guibet Lafaye, 2009 ; Genestier, 2006).

Comme le référentiel de l'intégration, l'idée de cohésion sociale continue de considérer la société comme un tout cohérent et unifié (Guibet Lafaye, 2009). Mais à l'inverse du premier, il cherche le principe et le garant de cette unité non plus dans les structures macro sociales mais dans la consistance, le volume et la qualité des liens que développent les individus. L'unité de la vie sociale n'est plus engendrée d'en haut mais émerge par le bas des interactions et des liens qui forment la trame de la vie quotidienne. C'est pourquoi la notion de capital social est rapidement devenue l'un des concepts centraux permettant de donner un fondement théorique à la quête de la cohésion sociale. Dans ce contexte, le capital social désigne moins les ressources relationnelles dont un individu dispose pour affronter la concurrence sociale, que les sentiments de confiance et de réciprocités développés par les

personnes dans leurs interactions localisées. Dans le fil des travaux de R. Putnam (2000), que reprennent divers grands promoteurs de politiques publiques, l'union européenne, les grands organismes internationaux comme le FMI ou l'OCDE (Palier, Prévost, 2007 ; Wildermeersh, Vandenabelle, 2010), le capital social est conçu comme l'ensemble des connexions entre individus qui soudent et renforcent des relations de confiance mutuelles. Il est formé par des réseaux formels ou informels qui facilitent l'action en commun et la coordination. Parce qu'il se nourrit de la coopération mais surtout parce qu'il facilite l'action et la vie en commun, Putnam le qualifie de « lubrifiant de la vie sociale » (2000, p. 21)

Le capital social suscite la formation de normes et de valeurs partagées, il soude les groupes en favorisant l'émergence de sentiments d'engagement et de dette réciproque. Il permet à la société de se recomposer comme une unité relativement pacifiée fondée sur la confiance réciproque et l'habitude de la coopération. Il se nourrit de la fréquence et de la qualité des interactions vécues dans des espaces de proximité. Il fonde à ce titre une grande part de l'action publique et du travail des intervenants sociaux visant le renforcement du lien social à l'intérieur d'espaces vécus : le quartier, la ville, le territoire etc. La référence au quartier dans les politiques de la ville peut relever de cette visée, celui-ci étant alors conçu comme l'espace d'une possible coexistence pacifique au travers de solidarités et de sociabilités chaleureuses et d'engagements réciproques, notamment dans la vie associative.

Le passage de l'intégration à la cohésion sociale conduit à une transformation profonde (voire une dissolution...) de l'idée du social telle qu'elle s'était élaborée dans la matrice républicaine. Dans le premier modèle, l'unité de la société découle d'un ensemble de principes supérieurs et extérieurs aux relations sociales concrètes. Rétablir l'unité, lorsqu'elle se délite, exige de corriger les comportements des personnes pour qu'elles se conforment à cet ensemble de principes. Le social exige de compenser l'irrationalité des conduites économiques en développant l'intervention étatique et la redistribution des richesses ; il exige de modifier le comportement de ceux qui dérogent aux obligations et prérogatives associées à leur statut social – et la première composante de ce statut est l'appartenance même à la collectivité qui s'accompagne d'une dette et d'un ensemble d'obligations qui précèdent les individus. Le travail social ou éducatif est alors toujours un travail sur autrui, un travail visant la socialisation, l'intériorisation de ces principes supérieurs, incontestés, qui définissent les droits et les obligations de chacun (Dubet, 2002). Le référentiel de la cohésion sociale déplace le principe d'unité et d'inclusion : celui-ci n'est plus situé dans un corps de principes antérieurs ni dans une vision organique et surplombante du social, mais dans les conduites individuelles elles-mêmes. L'inclusion et la participation sociales se fondent moins sur le statut social préalable de l'individu que sur sa subjectivité, sa personnalité, ses choix et ses motivations. On assiste alors à « l'épuisement du modèle d'intégration durkheimien » puisque, désormais, « c'est par le bas que l'insertion s'élabore » (Astier, 2007, p. 6). Formellement, l'action sociale se territorialise, signe d'un recul du principe d'une régulation centrale au profit d'agencements locaux, et elle s'individualise, s'éloignant de la référence au statut social de l'individu ciblé (Autès, 2000). Le travailleur social développe de nouvelles compétences relationnelles, politiques, stratégiques, liées à son engagement dans des systèmes d'actions locaux (Ion, 1990). Dans les énoncés des politiques sociales, la référence à

la notion de vulnérabilité souligne le déplacement du fondement du lien social qui oriente l'action. Désormais, le matériau premier du social qu'il faut réparer est constitué des personnes singulières, appréhendées selon leurs forces et leurs faiblesses, leurs fragilités et leur aptitude à la résilience (Thomas, 2010).

L'action sociale et éducative reste une éducation morale, mais celle-ci change de nature : elle en appelle au ressort subjectif des individus davantage qu'au conformisme social. Ceux-ci, lorsqu'ils sont pauvres, fragiles, assistés etc. restent débiteurs de l'échange social, mais leur dette change de forme : ils doivent désormais se montrer responsables d'eux-mêmes et désireux de s'investir, de s'engager, d'adhérer à la société. Le ressort qu'il convient d'actionner n'est donc plus externe mais interne. C'est la subjectivité de l'usager, son identité profonde et son intime qui constituent le levier ultime. D'où l'importance du contrat dans les politiques sociales, qui matérialise la volonté qu'a l'individu de s'engager dans la résolution de ses problèmes. Il constitue une sorte de « droit au droit » : il matérialise le droit d'être aidé à redevenir socialement utile et d'en prendre l'engagement (Lafore, 1998).

La participation civique est également placée au cœur de cette approche. La participation à la vie de la communauté est conçue comme une fabrique du capital social. La participation associative ou politique favoriserait le développement des sentiments de confiance, de la responsabilité et du sens du bien commun (Putnam, 2000). Au travers de pratiques de participation actives, les individus développeraient l'intuition d'une réciprocité généralisée où, parce que tous contribuent, chacun peut s'engager sans crainte d'être floué. Le sens de la responsabilité civique et de la loyauté sociale se trouverait alors conforté par ce type de pratique. La participation des habitants, dans le cadre de la politique de la ville, notamment, est souvent pensée en ces termes : elle vise à restaurer le lien social et la confiance réciproque en scellant un sentiment de solidarité (Guibet Lafaye, 2009).

La participation peut également recevoir, dans ce cadre, une signification plus politique. Le degré de cohésion sociale étant lié à celui du consensus au sein d'une collectivité, la notion s'accorde à une vision contractualiste du politique, fondée sur le postulat que la délibération doit conduire à un accord partagé sur les règles du jeu social. Dans ces conditions, la démocratie participative est conçue comme une réponse à l'intensité des conflits politiques dans nos sociétés – et c'est là l'une des raisons de son actuel succès politique et social (Blondiaux, 2008). Elle vise à permettre l'expression contradictoire des points de vue sous la contrainte d'une exigence de justification publique poussant à terme chaque participant à se ranger aux arguments les plus forts. Comme chez Rawls ou Habermas, il est attendu de la délibération qu'elle suscite le consensus en obligeant chacun à approfondir la rationalité de son point de vue jusqu'au point où tous finissent par converger vers la même position.

Si le référentiel de l'intégration est peu présent dans les cadres de définition institutionnelle des centres sociaux, celui de la cohésion sociale, en revanche est omniprésent.

Dans la circulaire CNAF du 31 octobre 1995, la définition des objectifs et des fonctions des centres sociaux peut être rattachée de façon quasi exhaustive à ce référentiel. La « vocation sociale globale » est définie comme « participation du plus grand nombre à la vie locale »

dans une visée à la fois sociale et « d'animation globale ». Les activités doivent donc viser le renforcement des relations et des engagements réciproques des individus et des groupes, mobilisés à la fois comme usagers et comme co-constructeurs de l'action. Ceux-ci sont invités à cultiver et approfondir leurs relations (intrafamiliales, de voisinage, etc.) au travers d'activités organisées mais aussi de formes d'engagements et de participation qui visent à « dynamiser le tissu social ». Les usagers sont actifs au sein des centres sociaux, ils nourrissent les actions de leurs initiatives, expriment leurs « besoins », participent aux « prises de décision les concernant », de même qu'ils sont incités à s'impliquer dans la vie associative locale. Dans le lexique du référentiel de la cohésion sociale, le centre social est donc un producteur de capital social, qui opère en multipliant les occasions de liens, d'échanges et d'engagements réciproques à l'échelle de l'équipement et de son territoire de référence. Il vise une prise en compte des demandes sociales et un lien plus harmonieux aux institutions, en privilégiant la « concertation » et le « partenariat local ». La mobilisation de la notion de développement social local (DSL) au rang des « fonctions » des centres sociaux souligne le lien au modèle de la cohésion sociale. Le DSL trouve en effet ses racines aux mêmes sources institutionnelles et théoriques que la cohésion sociale, et mobilise largement les mêmes concepts : participation, capital social etc. (sur ce point voir en part. Palier, Prévost, 2007 ; Jacquier, Mansanti *et al.*, 2005)

L'affirmation de la solidarité comme l'une des trois « valeurs de référence » de la charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF) s'inscrit également dans cette logique de cohésion sociale où l'unité de la vie sociale est recherchée dans l'action des individus et des groupes plutôt que dans une structure et une organisation déjà-là. La vision de la solidarité proposée par la FCSF nous renvoie à nouveau vers la notion de capital social : « Les individus deviennent des acteurs solidaires qui s'engagent dans des rapports sociaux qu'ils contribuent à constituer, tels que les liens familiaux, les relations de voisinage, les convivialités, les solidarités de groupe, les rencontres interculturelles, les participations associatives, les rapports de travail, les engagements citoyens... » (Charte fédérale des centres sociaux, 2000).

2.3 L'individuation

Le référentiel de l'individuation diffère des deux précédents car il place au premier plan l'individu plutôt que l'ensemble social où il évolue. Il participe plutôt du projet individualiste enjoignant chacun à devenir soi-même et à endosser la responsabilité de son destin (Bellah, 1996). Il peut éventuellement participer d'une représentation « individualiste » du social, conçu comme le résultat émergeant des conduites individuelles, mais le cœur de ce référentiel réside ailleurs, dans la valeur morale prêtée à l'autonomie et à l'accomplissement individuel.

Ce référentiel s'oppose profondément à celui de l'intégration. Il se développe dans l'atmosphère politique de la fin des années 1960, et découle du refus, affirmé dans les arts ou dans la contre-culture, de sacrifier la souveraineté individuelle à des valeurs surplombantes, le Progrès ou la Nation (Donzelot, 1994). Il est contemporain du refus de subordonner l'accomplissement individuel aux exigences d'un ordre social qui le précède (Boltanski,

Chiapello, 1999). Au contraire, l'organisation de la vie sociale est évaluée, au travers de ce référentiel, selon sa propension à favoriser le libre accomplissement de l'individu et de son potentiel. Cette évolution se reflète dans la philosophie politique qui, à partir de Rawls, refuse en bloc l'utilitarisme qui autorise le sacrifice des préférences de quelques-uns au nom de la maximisation de l'utilité collective. Elle prend comme point de départ la diversité fondamentale des visées et des genres de vie, et les différents courants de la philosophie politique contemporaine débattent des moyens les plus justes et adéquats de maintenir cette diversité et permettre aux individus de poursuivre leurs propres fins (Kimlicka, 2001).

En revanche, s'il est distinct du référentiel de la cohésion sociale, il entretient aussi une forte affinité avec ce cadre qui valorise l'étaillage des relations entre les individus sans chercher à susciter leur conformisme aux préceptes d'un ordre qui les dépasse. En plaçant le curseur sur la relation, il ouvre un espace à la prise en compte des personnes, de leur action et de leurs singularités. Les « nouvelles règles du social », si finement décryptées par I. Astier, représentent bien cette recherche d'unité sociale passant par d'autres voies que le conformisme social ou l'assignation des individus à leur statut (Astier, 2007). L'utilité sociale, mesurée par la contribution d'une action à la cohésion sociale, prend la place de l'intérêt général, qui a partie liée avec l'intégration. Et l'action sur les personnes, sur leur développement, sur leur autonomie, vise à produire cette utilité. On passe alors du travail sur autrui au travail avec autrui : « Pour un nombre sans cesse croissant d'agents, travailler ne consiste plus à obtenir le consentement des sujets de leur intervention à des valeurs générales mais à les accompagner dans la construction de leur identité personnelle. Travailler avec autrui c'est traiter l'autre en personne et là même, produire de l'utilité sociale » (*ibid.*, p. 9)

De façon générale, ce référentiel affecte en profondeur les conceptions à l'œuvre dans le champ élargi de l'intervention sociale. Il place de l'homme souverain au terme de l'intervention, et affirme que « chacun devrait avoir la possibilité de créer par lui-même sa propre histoire, plutôt que de subir sa vie comme un destin » (Erhenberg, 1998, p. 235). L'autonomie personnelle constitue la valeur centrale que l'exclusion ou les difficultés sociales risquent de compromettre. Et l'intervention sociale valorise l'autonomie des personnes, qu'elle entend restaurer dans leur capacité d'initiative et de choix. Sous sa forme la plus "pure", ce référentiel conduit à penser l'intervention au travers d'une double finalité. Celle-ci vise d'abord à restaurer un sujet dans sa capacité de choix. Elle doit le révéler à lui-même, afin qu'il puisse à nouveau exprimer des aspirations et s'engager dans des projets. La culture psychologique héritée des années 60 inspire largement ce genre de posture. La non-directivité Rogerienne, par exemple, permet d'éclairer le sens d'une relation d'aide qui vise à redonner un espace aux aspirations et à l'authenticité de personnes broyées dans leur subjectivité par l'accumulation des difficultés et des épreuves sociales (Laval, 2000). Mais dans le même temps, l'intervention doit restaurer la *capacité* des sujets à faire advenir un futur souhaitable. Elle doit viser la reconstruction d'un acteur « auteur de sa vie ». Peu ou prou, les pratiques d'accompagnement, qui se sont généralisées au cours des années 90 dans les secteurs sociaux et éducatifs, conjuguent ces deux visées (UNIOPSS 1995). L'objectif est de « permettre aux gens de résoudre par eux-mêmes leurs problèmes mais en les accompagnant

de manière multiple dans leur parcours.» (Ehrenberg, 1998, p. 241). Les notions d'*empowerment* ou de *capabilité*, entendues de façon étroitement individualiste (et individualisante !), sont régulièrement convoquées comme soubassement de ce type de dispositifs. Il s'agit de rendre les acteurs plus forts, mieux armés pour affronter un contexte social où ils pourront alors exercer leur capacité de choix.

Un ensemble d'évolution de nature comparable affecte également les logiques d'intervention du secteur de l'animation et de l'éducation populaire. Le renouvellement de la conception de l'individu qui marque le tournant des années 1960, s'accompagne du développement d'une approche anti-autoritaire de l'éducation qui pénètre en profondeur ces acteurs qui se concevaient, à l'origine, comme des institutions de socialisation secondant l'école dans les espaces et des temps non-scolaires. Dans les milieux de l'éducation populaire, la notion d'animation prend progressivement le pas sur celle d'éducation. À travers elle se développe un refus de la relation enseignant-enseigné où le second ne serait que le réceptacle "vierge" d'un savoir "objectif" détenu par le premier, un refus de « toutes références directes à la transmission du savoir et des valeurs » (Poujol, 1981, p. 108). Le travail éducatif est de plus en plus conçu comme un vecteur d'épanouissement personnel plutôt que celui d'une éducation morale (Poujol, 2000). Le modèle éducatif va ainsi passer d'une démarche verticale, orientée vers la formation d'une élite acquise aux valeurs morales de la République, à une pédagogie plus horizontale, visant à prendre en compte un jeune déjà constitué par son milieu social et la culture de masse qui constituent son cadre de vie. Le modèle professionnel de l'animateur socioculturel prend forme à ce moment-là, et la culture professionnelle de ce corps de métier, quelle que soit, par ailleurs, son niveau réel d'appropriation et de mise en œuvre, est l'héritière directe de ce renversement. Elle prend le contre-pied de la culture traditionnelle du travail social : plutôt que de partir du manque, elle entend valoriser le potentiel des personnes. Plutôt qu'un travail de socialisation, qu'une aide apportée aux individus pour qu'ils s'adaptent aux contraintes et aux frustrations inhérentes à la vie en société, elle se conçoit comme un démarche de promotion individuelle et collective, usant du plaisir comme moteur, et plaçant la liberté et la créativité en ligne de mire d'une action destinée à des individus destinés à écrire leur propre histoire (Gillet, 2006).

Les perspectives qui sont au principe des définitions contemporaines de l'action des centres sociaux héritent également de ces mutations. Dès leur origine, à la croisée des *settlements* anglo-saxons et du catholicisme social, les maisons sociales (ancêtres des centres sociaux) sont conçues comme des lieux de promotion de la personne. Surtout, lorsqu'ils se restructurent, dans les années 50, autour de nouvelles idées, de l'impulsion des pouvoirs publics et de la CNAF, ils s'inscrivent dans un mouvement plus vaste d'accession des ouvriers et des employés à la société de consommation, aux services à la personne, au temps libre (Durand, 1996). Ils rencontrent les aspirations des catégories populaires d'accéder au plaisir et à l'émancipation dans la vie hors travail, d'entrer dans la « civilisation des loisirs » (Dumazedier, 1972). La référence à l'animation globale, qui traverse les référentiels institutionnels et associatifs ainsi que la réflexion militante des centres sociaux, en constitue l'une des traces les plus fortes (Eloy, 2009). Jacques Eloy, chercheur et militant de la FCSF, retrace l'introduction de cette notion dans la culture des centres sociaux en la

replaçant dans le contexte des mutations des années 1960-1970. Alors que les milieux de l'éducation populaire se convertissent à la non-directivité et aux méthodes actives, l'un des artisans et théoriciens de l'animation, Henri Théry, devient un personnage central de la FCSC : il entre au CA en 1961 et deviendra président quelques années plus tard. Il contribue à diffuser le référentiel de l'animation dans les centres sociaux, référentiel qu'il définit dans des termes qui mêlent les multiples dimensions d'une visée émancipatoire pour les individus et pour les groupes, qu'il s'agit de rendre plus libres et maîtres de leur destin : « Il s'agit ... de se mettre au service de [la] liberté [des hommes], d'aider, de faciliter, de rendre possible certaines éclosions. Il faut permettre à des virtualités de se révéler et de s'accomplir, à des processus de se développer... Animer, c'est susciter ou activer un dynamisme qui est tout à la fois biologique et spirituel, individuel et social ; c'est engendrer un mouvement qui passe par l'intérieur des êtres et donc par l'intérieur de leur liberté » (Théry, Garrigou-Lagrange, 1966). Le qualificatif global renforce encore la référence à une souveraineté individuelle à soutenir, défendre, renforcer... Ce qualificatif fait référence à la notion d'action sociale globale, qui se développe dans les années 60 en réaction contre une action sociale traditionnelle trop paternaliste, thérapeutique, tutélaire... Le rapport de la Commission de l'action sociale du VI^e plan la définit comme le souci « d'aider des hommes à maîtriser eux-mêmes les problèmes de leur vie personnelle et ce qui revient au même, de leur vie communautaire » (cité par Eloy, 2009).

Aujourd'hui, les notions d'animation globale et d'action sociale globale sont placées en exergue des éléments de définition des missions et fonctions des centres sociaux dans la circulaire CNAF du 31 octobre 1995. Elles habitent également la charte fédérale qui affirme une « vision des centres sociaux et sociaux culturels [qui] ne fractionne pas la vie humaine en autant de segments qu'il y a de prestataires de service : elle identifie ce qui fait la globalité de l'existence individuelle et des situations collectives ». L'accent placé sur la « dignité humaine », érigée en « valeur de référence » avec la « solidarité » et la « démocratie », témoigne d'une démarche où l'individu, sa défense et son épanouissement, constituent une finalité à part entière de l'action. Le dialogue doit être « personnalisé » avec un usager qui doit être accueilli avec respect, avec un « regard [qui] se garde de tous préjugés moraux et culturels ». « L'attention donnée aux qualités et aspirations de l'autre ouvre les chemins de la convivialité, des progrès personnels et des coopérations réciproques ».

2.4. L'équilibre conflictuel

Le référentiel de l'équilibre conflictuel s'oppose à celui la cohésion sociale qui repose sur une vision pacifiée du social. En effet, la cohésion sociale « met à jour une conception du lien collectif faisant de la socialisation communautaire une base de l'unité de la société. (...) Elle voit les solutions à une crise du lien collectif dans une activation de communautés, civiques, familiales, locales etc. Selon une vision libérale néo-keynésienne, elle conçoit le politique comme une négociation sur la répartition des ressources et richesses d'une société définie par le partage de valeurs communes et non de luttes sociales » (Helly, 2002).

Cette vision heurte une tradition d'intervention sociale et éducative qui assimile le social et le politique à une *scène d'affrontement*. Si l'éducation populaire, à ses débuts, se donnait pour tâche d'émanciper les futurs citoyens, une de ses branches a rejoint les luttes sociales de la société industrielle et s'est donnée pour mission d'armer les catégories populaires afin qu'elles puissent décrypter et résister aux formes symboliques de domination auxquelles elles sont confrontées. D'obédience marxiste, parfois catholique (JOC, JAC etc.), mais plus souvent encore influencés par des auteurs comme Paulo Freire ou Ivan Illich, ces mouvements ont cherché à développer des pédagogies critiques et émancipatoires visant à susciter la prise de conscience des mécanismes culturels de reproduction des inégalités sociales (Wildermeersch, 2011). Aujourd'hui encore, l'usage, par certains acteurs de l'intervention sociale ou de l'animation des méthodes du « théâtre de l'opprimé » de Augusto Boal prolonge cette tradition qui « vise à rendre lisibles aux yeux du plus grand nombre les rapports de domination, les antagonismes sociaux, les rouages de l'exploitation » (Lénel, 2011, p. 91). De même, les pratiques de *community organisation*, centrales dans l'intervention des travailleurs sociaux au Québec et dans de nombreux pays, participent de l'inspiration émancipatoire des travaux de Paulo Freire et visent la conscientisation des couches les plus marginalisées afin qu'elles deviennent actrices des changements sociaux qui permettront d'améliorer leur condition (Garibay, Séguier, 2009). De fait, ces pratiques se situent au carrefour du travail social, de l'animation et des mouvements sociaux (Baillergeau, 2011).

Toutes ces orientations partagent une « conceptualisation des rapports sociaux comme affrontement » (Lenel, 2011, p. 92). À ce titre, elles s'opposent à la vision d'une cohésion sociale fondée sur l'unité et l'harmonie. Dans la recherche en animation ou en travail social, la contribution de Chantal Mouffe (2010) à la théorie politique sert souvent de référence. Celle-ci s'oppose à une vision du politique comme lieu d'élaboration du consensus et de l'agir en commun en arguant que les décisions politiques comportent toujours une part d'arbitraire et ne peuvent jamais être réduites à un point de vue strictement rationnel. Les positions en présence sont donc toujours l'expression d'intérêts particuliers et d'orientations culturelles ou morales qu'aucune « raison supérieure » ne peut réconcilier. L'objet du politique ne peut, par conséquent, consister dans la production d'un consensus. Il consiste au contraire à favoriser l'expression des antagonismes dans un cadre où chaque point de vue est considéré comme légitime. Le conflit, dans cette représentation, n'est pas une menace pour la démocratie mais sa condition même de possibilité. Car le consensus n'est, au final, rien d'autre que la position du plus fort sédimentée dans un ordre dont l'origine est occultée par le discours hégémonique du dominant. L'ordre social pacifié, vécu comme naturel et routinier, est toujours « l'expression particulière de relations de pouvoir, d'où son caractère politique » (Mouffe, 2010, p. 20). Les pratiques participatives conçues, dans le référentiel de la cohésion sociale, comme des procédures de construction du consensus, relèvent non plus, dans la présente perspective, d'une pratique démocratique, mais de l'extorsion du consentement - plus ou moins feint ou sincère - à ceux qui disposent des ressources sociales et cognitives les plus faibles pour faire valoir leur point de vue sur la scène publique. Cette approche « ne parvient pas à reconnaître la nature hégémonique de toute forme de consensus ainsi que le caractère indéracinable de l'antagonisme », écrit Mouffe (2010, p. 22)

Dans cette perspective, l'intervention sociale doit donc viser l'activation du conflit. Elle doit redonner aux situations sociales vécues par les groupes auxquels elle s'intéresse une signification proprement politique et aider ces groupes à dénaturer leur expérience de la réalité. Dans une telle représentation, la société fonctionne lorsque les conflits d'intérêt et d'orientation peuvent s'exprimer, et que la confrontation organisée permet de produire des équilibres entre les forces antagoniques. Ces équilibres se traduisent dans des institutions et des fonctionnements sociaux. Ils correspondent à des compromis – temporaires ou durables – où les exigences des parties reçoivent une satisfaction nécessairement partielle mais néanmoins équilibrée et équitable. Si elle s'oppose à l'idée de cohésion sociale, cette perspective se conjugue plus facilement avec les deux autres référentiels que nous avons distingués.

La perspective du conflit peut ainsi intégrer une vision organique des interdépendances sociales et se lier au paradigme de l'intégration. L'émancipation visée s'applique alors à un groupe social particulier et défini par sa position dans un système objectif de domination et d'exploitation. Les noces de l'éducation populaire et du communisme ont procédé, dans l'espace public français, de cette logique. Ainsi, le réseau d'associations laïques d'obédience communiste qui se développe dans l'entre-deux-guerres, et plus encore les institutions éducatives développées dans ce cadre (université populaire, « centre confédéral d'éducation ouvrière » etc.) s'adressent à des ouvriers définis comme des contributeurs lésés par l'exploitation du travail industriel. Ces institutions se donnent pour objet d'étayer la conscience critique et politique des ouvriers afin qu'ils prennent conscience de leur exploitation en leur restituant les outils de la culture rationaliste que la classe des possédants est réputée détourner à son seul profit (Santamaria, 1999 ; Hatzfeld, 1989 ; Molinari, 1996).

Comme le souligne Wildermeersh (2011), cette conception de l'émancipation par l'action sociale et éducative demeure holiste. Elle ne s'intéresse pas à l'individuation. Elle n'entend pas soutenir l'accomplissement d'un sujet singulier. Comme chez Paulo Freire ou dans le théâtre de l'opprimé, le rapport entre l'intervenant et son « public » est fondamentalement asymétrique. « L'éducateur (...) "connaît" les faux raisonnements et les tromperies des systèmes de domination dans lesquels nous vivons. Et sa responsabilité est de nous montrer le chemin qui mène hors de la "fausse conscience", de préférence d'une manière dialogique » (p. 4). Il s'agit d'une « pédagogie de la révélation » (*ibid.*), où l'éducateur, comme l'instituteur de la III^e république, est dépositaire de la Raison, qu'il apporte à une masse aliénée non plus par la tradition mais par l'idéologie dominante de ses maîtres, même si, contrairement à l'instituteur, il privilégie le dialogue et la co-construction du savoir.

D'autres approches, plus contemporaines, se montrent plus attentives à l'identité des personnes et à la défense de la diversité des formes d'accomplissement individuel. Les démarches d'*empowerment* et de capacitation, lorsqu'elles s'inspirent du projet radical de leurs fondateurs, qui, dans le sillage de Saul Alinski (1976), visaient à faciliter l'organisation des groupes dominés afin qu'ils se constituent en contre-pouvoir capables de défendre leurs intérêts et d'exercer un pouvoir aboutissant à la coproduction de politiques publiques qui les

concernent (Mendell, 2006 ; Bacqué, 2005). Dans ce cas, le renforcement du pouvoir des gens est censé opérer non pas sur le seul versant individuel du pouvoir sur soi, comme dans le référentiel de l'individuation, mais également sur le registre politique d'une capacité d'influer les processus décisionnels et institutionnels (Donzelot, 2006). De même, l'approche par les capacités n'est plus rabattue sur les seules capacités des personnes. En conformité avec la théorie politique de Sen (2000), les capacités redeviennent une propriété de l'environnement social, non des individus. Elles sont conçues comme des opportunités et possibilités de choix effectivement ouverts. Elles désignent l'amplitude de la liberté que les structures politiques, sociales et culturelles concèdent réellement aux personnes quant à la détermination et à la mise en œuvre de leur choix de vie.

Sur le plan éducatif, ce couplage de la visée d'individuation et d'une vision conflictuelle du politique se manifeste dans une attention nouvelle accordée à l'identité des personnes et à l'ouverture des possibles en matière de définition de soi. Wildermeersh (2010, 2011) identifie ainsi dans l'évolution des pratiques éducatives dans le secteur de l'animation, une évolution menant d'une « pédagogie de la révélation » à une « pédagogie de l'ignorance ». Celle-ci prend note de la critique adressée par des auteurs comme Foucault, Derrida, Rancière ou Butler au projet classique d'émancipation par le Savoir. Celui-ci est toujours partial et positionné, comme l'a révélé la critique de l'ethnocentrisme et de l'occidentalocentrisme, et comme nous y confrontent quotidiennement les difficultés de la société globale et multiculturelle (Beck, 2006). Dans ces conditions, engager l'autre dans un savoir, quelle que soit la nature de ce savoir, revient toujours à l'assujettir, à réaffirmer une forme de domination. Pour contourner cette aporie, le projet d'une éducation critique se déplace vers la figure du « maître ignorant » (Rancière, 2004), dont l'intervention se déploie dans un rapport de stricte égalité avec ceux qu'il forme, et consiste à proposer des situations ouvertes qui deviendront les supports d'un questionnement et d'un travail conjoint d'interprétation et de remise en question. Ce projet ne réside plus dans la transmission d'un savoir, mais dans la mise en place d'un dispositif procurant l'expérience de l'altérité, de l'étrangeté, et favorisant la remise en question des convictions acquises, des évidences routinières, des croyances implicites au principe du sens que chacun assigne à son identité et à la réalité qui l'entoure. L'éducation émancipatoire, dans cette perspective, prend la forme d'une expérience visant à défaire les sentiments d'évidence et de naturalité qui constituent, comme le suggère Chantal Mouffe, la marque de l'enfouissement du politique par l'opération hégémonique. Cette perspective nourrit également l'histoire et les référentiels des centres sociaux, mais sur un mode que nous pourrions qualifier d'ambivalent.

La référence aux luttes sociales et au mouvement ouvrier est d'abord décrite sur le registre du rendez-vous manqué, lorsque Robert Durand, ancien conseiller technique à la CNAF et militant de la FCSF, entreprend de reconstituer l'histoire des centres sociaux. Les militantes de la première heure, catholiques engagées issues de la bourgeoisie, n'accordaient guère de valeur aux revendications ouvrières. Elles développaient à leur endroit un regard compréhensif, respectueux et bienveillant, mais elles concevaient fondamentalement leur action comme un travail d'acculturation des catégories populaires aux normes, principes et

valeurs de leur milieu. Pour Durand, leur vision déconflictualisée de la vie sociale, leur irénisme, expliquerait largement ce qu'il décrit comme un aveuglement : « Autre erreur : la volonté d'instaurer d'entrée de jeu la paix sociale, de réaliser dans le centre la fraternité entre toutes les composantes de la société en ignorant la dimension conflictuelle des rapports sociaux (...) Au lieu d'une maison où on apprend à des ouvriers à porter le chapeau, le centre social devrait être une école où se forment des militants capables d'aider au jour le jour à la prise de conscience du monde ouvrier et de le rendre capable de s'engager plus lucidement dans les autres champs d'action » (2005, pp. 23-24). Ce spectateur engagé de l'histoire des centres sociaux exprime ici le regret que ceux-ci n'aient pas, au temps de la question ouvrière, inscrits au cœur de leur action cette « pédagogie du dévoilement » qui constitue pourtant l'outil central d'émancipation d'une tradition d'éducation populaire se tenant au côté des opprimés dans les luttes sociales.

Lorsque le paysage des centres sociaux se reconfigure avec la mise en place de l'État-providence et le processus d'institutionnalisation des années 1960, ceux-ci emboîtent le pas des principes nouvellement endossés par le secteur de l'animation socioculturelle. Comme souligné précédemment, ce secteur naît d'une transformation interne au champ de l'éducation populaire, et hérite tout à la fois de la conception d'une action visant un collectif et du tournant antiautoritaire de la culture pédagogique dans les années de croissance. Les animateurs vont progressivement remplacer les travailleurs sociaux dans les équipes de permanents car, comme le souligne Durand pour cette période, « après la redécouverte du rôle premier des centres sociaux comme pôles d'animation de la vie locale, on constate qu'aucune profession sociale n'est préparée pour les fonctions de directeur de centre » (1996, p. 143) De fait, s'il on en croit l'historiographe/militant, durant cette période des années 1960-1970 le centre social va devenir cet espace d'un militantisme du quotidien que les fondateurs avaient échoué à créer faute d'avoir compris la centralité de la lutte des classes dans la société de leur temps. Durant ces années de croissance, le moteur de la lutte n'est plus l'ouvrier en lutte mais l'habitant, coagulant plusieurs catégories anciennes (ouvriers, employés, travailleurs intellectuels) au sein d'une nouvelle classe luttant pour la qualité de son cadre de vie.

Ce récit, pourtant, ne tranche guère avec celui des pratiques originelles au sens où l'on peine à retrouver les traces d'une action conflictuelle dans les descriptions proposées. Comme si le militantisme du cadre de vie ou celui des nouvelles classes moyennes n'avaient finalement pas réussi à effacer totalement l'irénisme des militantes catholiques de la première heure. Le centre social est conçu comme un lieu d'auto-organisation et de gestion autonome des services et équipements requis par leurs exigences nouvelles en matière de services et de loisirs de cette nouvelle classe (Durand, 1996, p.1 28). Certes, l'auteur fait mention de rapports sociaux antagoniques qui structureraient la dynamique de la vie sociale de la période : « Il y a bien encore des rapports dominants/dominés, des rapports institutions usagers, des rapports experts/hommes ordinaires, des rapports gestionnaires de fonds publics/simples citoyens... Il y a des formes diverses d'exclusion d'une partie de la population des lieux de la vie sociale ; il y a des déficits d'intégration de tous dans la "société des semblables" ». (*ibid.*, p. 130). Mais la participation aux luttes associées n'est pas réellement placée à l'agenda des centres sociaux. Le rapport aux militants engagés dans ces luttes relève

d'avantage d'une bienveillance et d'une disposition à l'hospitalité que d'un réel projet d'alliance pour l'action (qui consisterait, par exemple, à mettre à disposition les moyens organisationnels des centres sociaux, leur capacité d'informer et de mobiliser les habitants, de prêter des salles de réunion etc.). Et la citoyenneté promue par les centres sociaux est moins conçue comme la promotion des intérêts des plus faibles que définie comme une école de l'intérêt général. La dimension participative et citoyenne de la fonction d'animation globale, telle qu'elle émerge à cette période, relève d'une « recherche locale de l'intérêt général » (*ibid.*, p. 120). Tout ce passe comme si l'équipement « centre social » se dotait d'une ambition démocratique visant à accroître le pouvoir des plus faibles, d'un côté, et cherchait à la servir, de l'autre, avec une conception de la citoyenneté interdisant l'expression des intérêts particuliers du groupe social auquel correspond son public, au profit d'un intérêt général censé transcender tous les autres. Pour le dire autrement, les centres sociaux, à cette période, affirment le projet paradoxal d'intervenir sur des rapports sociaux conflictuels avec une vision consensualiste de l'action. Ils développent un projet global clivé entre le référentiel de l'équilibre conflictuel, dessiné dans le présent paragraphe, et ceux de la cohésion et de l'intégration, qui mettent l'accent sur l'unité et le consensus. Les militants eux-mêmes, expliquent Durand, « distinguent leurs différents champs d'action », réservant à leur investissement au sein des centres sociaux une attitude « non partisane », respectant « la règle neutralité ou de laïcité du service public », et réservant à d'autres registres de leur engagement des logiques d'action plus conflictuelles et des analyses « en terme de rapport dominants/dominés » (Durand, 1996, pp. 201-202).

Ce paradoxe ne cesse de traverser l'histoire et les formes de cadrage de l'action des centres sociaux. Lorsqu'ils sont repositionnés par les dispositifs d'action publique sur les problématiques de l'insertion, de l'exclusion et de la crise des banlieues, ils esquissent des pistes de réponses en termes de citoyenneté. Une fois encore, la posture est clivée. Le diagnostic pose les antagonismes sociaux à l'œuvre : la croissance de l'État dans la vie quotidienne et l'action sociale expose au risque de son omnipotence, de son contrôle pointu et contraignant. L'enjeu est de contrecarrer ce pouvoir en repositionnant l'habitant afin qu'il ne soit pas « dépossédé de sa vie quotidienne », transformé en simple « administré, usager ou exécutant ». De plus, le développement de l'exclusion sociale est analysé comme une mise au ban de la participation et du pouvoir social. Les populations concernées revendiquent un droit de cité qui leur est refusé, elles « entendent être reconnues partie prenante de l'aventure commune » (*ibid.*, pp. 202-203). La réponse, par conséquent, est celle de la promotion d'un centre social défini comme « espace de citoyenneté ». Mais à nouveau, cette notion de citoyenneté rabat les perspectives d'action vers les référentiels d'intégration et de cohésion sociale. La citoyenneté est définie comme la recherche conjointe, par l'État et la société, de l'intérêt général. Et ce dernier est inscrit dans la perspective de l'accord unanime issue des théories du « contrat social » : « Cela veut dire que les uns et les autres doivent s'efforcer de ne promouvoir que ce qui aurait obtenu l'aval de la volonté générale si celle-ci se manifestait au terme d'un véritable débat public conduit à son terme, la réalisation d'un accord effectivement général » (*ibid.*, p. 211 ainsi que la postface de Henri Colombani).

Cette tension est plus que jamais d'actualité dans le travail des instances de réflexion fédérales. Dans un texte destiné à stimuler la réflexion dans la perspective du prochain congrès de la fédération, l'actuel délégué général pointe le paradoxe de centres sociaux animés du projet de « développer l'initiative citoyenne » alors qu'ils sont « repérés par la population et les élus comme des structures de quasi-service public par le biais des multiples activités qu'ils proposent ». Encore une fois, et dans l'analyse du délégué général lui-même, les centres sociaux apparaissent comme des équipements clivés entre un projet démocratique, désormais décrit comme un projet « d'émancipation », d'accroissement de « pouvoir d'agir des habitants », et des conditions de mise en œuvre qui obligent à trahir et à repousser indéfiniment ce projet : « On imagine aisément le tiraillement de l'animateur-jeunes, écartelé entre d'une part l'injonction de "paix sociale" souvent émise par des financeurs et une partie de la population, et d'autre part la visée émancipatrice des actions proposées dans un strict respect de nos principes fondateurs. Comment faire en sorte de réconcilier ces deux objectifs ? de continuer à proposer à la population des activités de qualité, répondant à leurs besoins et leurs envies, tout en faisant reconnaître, et donc financer, notre "cœur de métier" : le développement du pouvoir d'agir des habitants » (Vercoutère, 2012, p. 75).

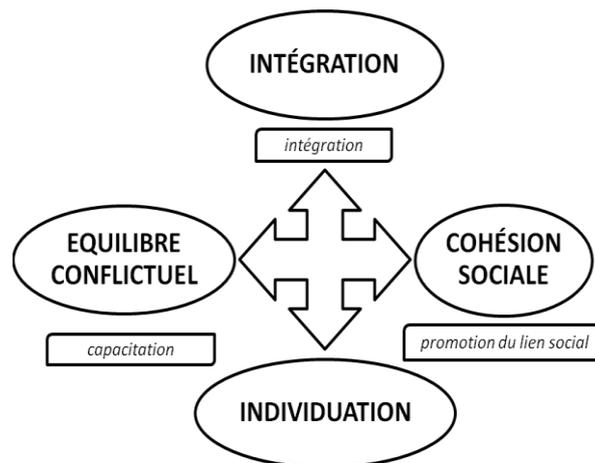
Le référentiel de l'équilibre conflictuel est donc présent de longue date dans les réflexions et les orientations des centres sociaux, et semble même monter en force aujourd'hui, au moins au niveau fédéral. Mais il apparaît toujours contrebalancé par la référence à d'autres référentiels qui lui sont antinomiques – intégration, cohésion sociale – et ses possibilités de mise en œuvre s'en trouvent, à chaque fois, fortement contrariées.

2. Les trois figures du projet

Les projets dessinés par les témoignages et par la littérature grise produite par chacun des centres étudiés mobilisent ces référentiels. Pour autant, ils ne leur correspondent jamais terme à terme. À une exception près, les projets rencontrés articulent deux référentiels proches. Ils respectent donc la grammaire des référentiels telle que nous la livre la cartographie proposée au paragraphe précédent. Ils se conforment aux rapports d'attraction et d'opposition qui relient ces référentiels, même si les projets ne sont jamais "purs" et intègrent toujours des emprunts à des référentiels plus ou moins éloignés.

La carte présente une portée très générale. Les types de projets rencontrés mobilisent les observations empiriques de façon beaucoup plus littérale. Rien n'interdit de penser, à ce titre, qu'une enquête plus vaste, portant sur un nombre plus important de projets, ou encore une enquête sur d'autres équipements du secteur de l'intervention sociale et éducative (clubs de prévention spécialisée, MJC, équipes PRE, etc.) permettraient d'identifier d'autres figures du projet, combinant les référentiels de façon différente. Quoi qu'il en soit, les figures de projet repérées dans notre enquête se distribuent sur la carte de la façon suivante :

Graphique 2 – Les figures du projet



2.1. Projets d'intégration

Cette première figure du projet est peu représentée. Seul le site de Jonquière axe son projet sur la thématique de l'intégration de manière prédominante. Mais des bribes de cette thématique peuvent intervenir à un moment ou un autre à l'intérieur de projets développés par d'autres sites.

À Jonquière, une référence explicite à la pensée sociologique d'Émile Durkheim ouvre la présentation du projet :

« Afin d'établir une grille d'analyse, nous nous appuyons sur les travaux de Durkheim, au niveau théorique, qui décompose le lien social en trois niveaux :

- le lien individuel, qui définit un rapport de « soi à soi »
- le lien communautaire, qui définit un rapport de soi à un sous-système (réseau, ensemble, secteur...)
- le lien sociétaire, qui définit un rapport de soi à un niveau global ou entre plusieurs sous-systèmes. » (projet social, Jonquière)

Cette présentation en trois strates indique une hiérarchie, où, de façon prédominante, l'individu et les liens interpersonnels sont subordonnés à des entités collectives plus vastes : sous-système, système. D'emblée, le projet affirme la nécessité de maintenir les trois niveaux afin que le lien social soit consolidé : « nous nous appuyons donc sur l'idée selon laquelle pour qu'une structure réponde aux objectifs d'un centre social, ces trois dimensions doivent être présentes à travers les actions développées. » (*ibid.*)

Dans cette approche, le social précède l'individu et l'intérêt général doit guider l'action. L'explicitation de la signification des trois niveaux indique qu'à son stade le plus avancé, l'action du centre social *devrait* se situer à ce niveau de généralité :

« (...) ces trois types de lien sous-tendent trois dimensions développées dans un outil proposé par la Fédération des centres sociaux pour définir les centres sociaux, qui s'intitule "les trois maisons".

Ainsi, cet outil présente le centre social comme une maison des services, des projets, et de la citoyenneté. La maison des services (sous-tendue par le lien individuel) prend en compte et répond aux besoins exprimés par les habitants. La maison des projets (sous-tendue par le lien communautaire) tient compte de l'accompagnement des initiatives et des projets des habitants. Il s'agit ici de traiter collectivement les besoins individuels partagés. Enfin, la maison de la citoyenneté (sous-tendue par le lien sociétaire) concerne le traitement collectif des besoins sur des questions d'intérêt général. » (ibid.)

La primauté accordée à l'intérêt général et au traitement collectif des besoins se manifeste à la fois dans le projet de renforcer ce niveau dans les années à venir, et dans une interprétation de l'objectif participatif entièrement articulée à cette notion d'intérêt général. L'actuel niveau de l'action est ainsi décrit comme déficitaire. Le bilan de l'action conduite en 2009/2010 déplore que celle-ci « relève essentiellement de la maison des services ». La jeunesse de l'équipement est présentée comme l'explication principale de cette situation. De fait, pour s'installer, la nouvelle maison de quartier a d'abord cherché à « répondre à des besoins forts, identifiés sur le quartier de la part des habitants, partenaires, associations... » (ibid.). Surtout, la population elle-même semblait rétive à l'élévation de l'action à un niveau d'exigence supérieure, par manque d'habitude. L'absence de centre social pendant près de 10 ans sur le quartier concerné aurait conduit au recul de la culture civique : « le quartier n'ayant pas de centre social depuis 2000 était en attente de réponses concrètes et visibles. » (ibid.)

Pour élever le niveau de l'action dans ce projet d'intégration, il faut la faire accéder à la hauteur d'une promotion locale de l'intérêt général. Tel est l'enjeu central des trois années à venir : « Comment favoriser un traitement collectif des besoins individuels partagés et mobiliser les habitants sur des questions d'intérêt général ? » (ibid.). Dans cette perspective, la réponse aux besoins quotidiens, le développement d'une offre de service, sont conçus non pas comme des finalités en elles-mêmes légitimes, mais comme un moyen pour construire graduellement un lien à la population qui permettra de développer, par la suite, une logique d'action plus civique et commandée par la référence à l'intérêt collectif : « La stratégie employée suite au premier projet social a donc été centrée sur la réponse à des besoins, des intérêts de façon à fédérer les habitants et remobiliser leur motivation pour s'investir dans un projet collectif » (ibid.).

La promotion de pratiques de la participation est alors présentée comme le prolongement naturel et le plus sûr moyen de réaliser ce projet d'intégration. En effet, pour la directrice du centre social, celui-ci hérite d'un mode de fonctionnement où les usagers entretiennent un rapport clientéliste aux institutions. Avant l'arrivée du centre social, cette relation tendait à se nouer sur le mode de la pression maintenu par certains habitants pour accéder aux subsides des associations ou de la mairie : « Il y avait en plus un rapport sur le quartier aux gens : des habitants ou des associations, qui disaient voilà j'ai besoin de ci de ça, et la mairie leur

achetait tout. » (Directrice CS Jonquière). La participation est alors conçue comme une façon d'encourager le développer d'une vertu citoyenne qui permettra de contrebalancer l'instrumentalisme et l'égoïsme par le souci de l'intérêt général. C'est d'ailleurs l'enseignement que la directrice retient des premières expériences :

« Donc là on arrive petit à petit à impulser les choses, on essaie symboliquement quand on fait un événement festif, de demander aux gens de venir avec un gâteau, pour que ce ne soit pas nous qui achetions le goûter, pour que les gens soient dans une démarche sympa. Là pour la fête de quartier par exemple, c'est la première fois qu'on le fait, on va organiser une réunion avec toutes les personnes qui sont inscrites à la maison de quartier pour travailler sur l'organisation de la fête, jusqu'à présent qui était organisée par les associations etc. donc on va commencer à faire ça. Là je voudrais petit à petit, travailler sur un conseil de maison, et transformer les collectifs, vraiment associer des gens qui participent à la maison de quartier. » (directrice du centre social de Jonquière)

Ce long extrait montre comment la participation est ici envisagée comme un remède à l'instrumentalisme des usagers. Car elle les positionne dans un échange réciproque avec l'institution, plutôt qu'elle ne vise à servir leurs demandes immédiates. On retrouve donc ici la logique fondamentale du référentiel de l'intégration : la solidarité sociale est première et place chacun en position d'obligé, de débiteur de l'échange social. Les usagers, dans la participation, sont mis en position de participer à l'échange social en contribuant activement, en honorant leur dette à l'égard de la collectivité. La participation, dans ce cadre, participe à l'intégration de la société car elle consiste à placer l'intérêt collectif en amont de la satisfaction des désirs et besoins individuels.

En positionnant ainsi l'utilisateur en obligé, cette figure du projet participe au profond mouvement d'inversion de la dette sociale qui traverse les politiques sociales aujourd'hui (Astier, 2007). Dans les années de croissances, la généralisation des protections assurantielles a permis de placer le plus grand nombre en position d'ayant droit dans l'échange social. En contrepartie d'une contribution productive par son travail ou, dans le cadre des politiques familiales, à la dynamique démographique de la Nation, chacun bénéficiait de droits pour assurer sa protection contre les aléas de l'existence. Avec l'entrée dans la crise, les populations fragiles ont basculé dans des régimes assistanciers qui ne compensent aucune contribution et qui, au contraire, exigent que le bénéficiaire apporte lui-même une contrepartie à l'aide qui lui est accordée.

2.2. Projets de promotion du lien social

Cette figure du projet est la plus représentée parmi les centres sociaux étudiés. Normandin, Drummonville, Ste-Véronique et Beauprés peuvent être associés à cette figure. Dans chacun de ces cas, le référentiel de l'individuation est la plupart du temps mobilisé conjointement à celui de la cohésion. Les projets concernés cherchent à articuler les deux logiques. Dans la plupart des cas, cette figure correspond à un agencement entre la volonté de servir la cohésion et celle d'aider les individus dans la réalisation de leur projet et de leur identité. On

peut la décrire à l'aide de la notion de lien social, car la relation et le lien fonctionnent ici comme un opérateur permettant de circuler entre les deux référentiels : la qualité du lien et des relations assurent à la fois le développement d'une vie sociale harmonieuse et l'épanouissement des individus.

Le projet développé par le centre social rural de Normandin représente la formulation la plus aboutie de cette figure du projet. Il nous servira de trame à laquelle on raccordera les observations menées sur les autres sites.

D'emblée, ce projet est défini à l'interface de la cohésion sociale et de l'individuation. L'articulation des deux référentiels est posée comme point de départ et repose sur la mobilisation des travaux de théoriciens contemporains qui tentent, en se revendiquant de l'héritage de Marcel Mauss, de penser le lien social au travers du concept du don (par ex. Godbout, 1992)¹⁰ :

« "Le lien plutôt que le bien" est la devise retenue comme étant la priorité de notre démarche : le bien étant considéré comme un outil de production (rationalité économiciste) alors que le lien est un fondement du Vivre ensemble (rationalité communicationnelle). » (projet social Normandin 2007)

L'ensemble du projet est ainsi sous-tendu par le postulat que le lien, la relation sociale possèdent en eux-mêmes une valeur irréductible. Et cette valeur réside dans la double face de la relation : garante de la cohésion et de l'individuation. C'est cette double face qu'explique la théorie du don qui a valeur de fondement dans ce projet. Pour Mauss et les auteurs qui s'en réclament, les biens échangés dans les relations de don ne sont que les supports d'un lien qui individualise : le don transporte l'esprit de son donateur, et il est choisi et/ou conçu en fonction de son destinataire. La relation exprime la singularité des partenaires de l'échange. Les relations de don créent dans ces conditions un lien qui produit de l'individuation. Lien et individuation sont les deux faces solidaires du même phénomène (cf. par ex. Caillé, 1994 et 1996).

L'ensemble des documents explicitant le projet du centre social de Normandin et ses déclinaisons opérationnelles jouent de cette réciprocité de perspective entre individuation et cohésion sociale. Ils associent de façon systématique les exigences du lien social, de la solidarité, de la cohésion, avec celles du respect dû aux individus, la nécessité de faire droit à leur singularité par une démarche expresse de reconnaissance et de respect. Trois entrées thématiques sont alors mobilisées pour décliner cette articulation :

- L'utopie que le projet tient en ligne de mire, lit-on ainsi, est la création d'une « dynamique pour vivre ensemble avec nos différences » (Projet social 2007). Il s'agit donc d'étayer tout à la fois et dans un même mouvement les relations et la singularité des personnes.
- Les valeurs défendues associent « solidarité, citoyenneté, tolérance, respect ». Ces valeurs combinent donc le souci de la reconnaissance et du respect des personnes - « ne pas porter atteinte à », « considérer l'autre avec/dans ses différences » - et

¹⁰ Notons que cette référence est également au cœur des doctrines qui fondent aujourd'hui le courant de l'économie sociale et solidaire, alors même que ce courant est très marginalement mentionné dans le projet.

l'exigence de la cohésion sociale – « agir ensemble... réciprocité... prises de conscience de ses responsabilités. »

- L'action vise à « développer le lien social, accueillir, s'engager, exister ». Les façons d'agir placent en leur centre les notions de « reconnaissance », « d'expression », « d'interaction », et visent à soutenir la qualité du lien à tous les niveaux, par « l'écoute, la rencontre, la communication, la convivialité, le partenariat, la coopération ».

Le cœur du projet est donc défini par deux espaces sémantiques renvoyant respectivement à la cohésion sociale, à la défense du lien social d'un côté, et à la reconnaissance de la valeur des identités singulières de l'autre. La complémentarité de ces deux espaces est assurée par une certaine vision des relations à promouvoir, centrées sur la confiance, le respect mutuel et la valorisation de l'individu par le groupe. L'arrière-plan conceptuel est celui de la psychologie interactionniste, selon laquelle les identités individuelles et collectives sont négociées par les acteurs dans la trame leurs interactions sociales. On trouve d'ailleurs, au détour d'un document d'évaluation du projet, cette définition de la notion d'interaction : « *actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, des phénomènes en présence ou en influence* ».

Le projet du centre social de Normandin se singularise par son très haut niveau de formalisation, qui l'amène à théoriser l'articulation entre cohésion et individuation. La coprésence de ces deux référentiels dans les autres centres sociaux qui participent de cette figure du projet est tout aussi manifeste, mais leur articulation ne fait pas forcément l'objet de développements dédiés.

Comme dans la notion de capital social présentée plus haut, le renforcement des liens constitue le vecteur central de la cohésion sociale. Chacun des centres sociaux concernés affirme vouloir favoriser les liens et les relations. À Ste-Véronique, l'équipe déclare vouloir faire en sorte que « *les personnes se rapprochent grâce aux activités, grâce aux différents savoir-faire de chacun* » (animatrice Ste-Véronique). Comme on le verra plus loin, la déclinaison des liens qu'il s'agit d'étayer est quasiment illimitée : entre habitants, entre usagers et institutions, entre les familles, entre les générations, entre parents et enfants, entre la population et les élus etc. Le référentiel de la cohésion sociale invite à identifier la source des difficultés sociales dans l'insuffisance des relations, de la confiance, de la communication, et désigne ainsi une sorte de voie générique de résolution des problèmes, transposable à toutes sortes de situations et d'échelles.

Plus profondément, cette logique de la cohésion sociale lie, conformément à la logique que formalise la théorie du capital social, cette question des relations à celle des formes d'implication et d'actions réciproques capables de renforcer les solidarités et la confiance mutuelle à l'échelle du territoire. Cette approche globale est manifeste dans les projets des centres étudiés. À Drummonville, il est dit dans le document de fonctionnement du centre social pour l'année 2011/2012 que « *le centre social et socioculturel entend être un foyer d'initiatives portées par des habitants associés appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire* ». À Beuprès, le projet entend faire du centre social « *un espace de convivialité, ouvert aux initiatives d'habitants et d'associations et l'équipe tente au maximum*

de mener un travail concerté et cohérent avec la vie et les spécificités de son quartier d'influence. » (projet social, Beauprès).

Par ailleurs, le couplage de ce référentiel avec celui de l'individuation permet d'attribuer à la mobilisation des usagers dans des logiques de projet des vertus d'épanouissement et d'émancipation. En opposition totale avec la logique de l'intégration, la participation active est mise au service de la personne plutôt que d'un intérêt général lointain et abstrait. Lutter contre la tendance au consumérisme revient alors à faire sentir aux bénéficiaires les bénéfices proprement individuels qu'ils tireront de l'offre qui leur est proposée. C'est ce que nous explique cette animatrice rencontrée à Drummonville : *« Au départ ils voulaient beaucoup de consommation et en expliquant les activités on leur a expliqué que c'était plus enrichissant que d'aller au Mac Do. Au fil du temps, les familles s'aperçoivent que quand un animateur prépare un projet, les enfants s'enrichissent plus »* (animatrice Drummonville).

De façon générale, le référentiel de l'individuation traverse les projets sous ses deux dimensions, expressive et entrepreneuriale.

Concernant la première dimension, les centres sociaux entendent prendre soin d'usagers qu'ils veulent préserver de la mésestime de soi. Ils souhaitent que leur subjectivité puisse s'épanouir dans les activités et au contact du centre. L'action se veut respectueuse et soucieuse de la personne considérée dans sa globalité. Le projet de Beauprès se veut ainsi *« proche de ses habitants, à vocation sociale globale, à l'échelle d'un territoire, le centre est particulièrement axé sur l'accueil et la prise en compte des familles dans leur globalité, situation sociale et économique, situation au regard des enfants, soutien à la fonction parentale, accompagnement à l'insertion, lutte contre l'exclusion »* (Projet Social Beauprès).

Une fois la confiance en soi revenue, la subjectivité reconstruite, la personne est censée retrouver sa capacité à faire des choix et à s'engager dans des projets. La deuxième dimension du référentiel de l'individuation intervient à ce stade : il s'agit de restauration d'un individu souverain par une dynamique de projet :

« Notre objectif est de pouvoir donner différentes options aux familles. Selon elles, c'est au centre social de délivrer des prestations comme l'organisation de sorties ou d'activités, elles sont dans la consommation. Nous, on n'est pas dans cette logique. Ce sont aux gens d'organiser, nous on aide à mettre en place, on peut les soutenir dans l'organisation, la communication, faire le travail de mobilisation, mais il faut que ce soit eux qui s'approprient les choses, ce n'est pas à nous de tout mettre en place. On est aussi dans cette logique au niveau des adolescents et des jeunes avec les sorties. C'est à eux de créer leur projet. Alors c'est plus laborieux car on ne répond pas directement à la demande mais c'est plus riche. Les gens se prennent en charge ! » (directeur du centre social Drummonville).

Ici encore, la lutte contre le consumérisme ne vise pas un usager débiteur, pris à défaut dans l'échange social et censé s'amender, mais un individu dont il faut renforcer la capacité à être autonome et indépendant dans la réalisation de ses projets et idéaux. Les projets faisant référence à l'objectif de renforcement du lien social articulent de la sorte la référence individualiste à la personne qu'il faut promouvoir et celle, plus collective, au tissu social dont il faut renforcer les mailles.

2.3. Projets de capacitation

Cette dernière figure du projet est, comme la première, très minoritaire dans le panel des centres sociaux étudiés : seul St-Félicien est concerné et c'est lui qui nous guidera dans notre analyse. Comme pour la figure de la cohésion sociale, ce projet mêle deux référentiels : celui de l'individuation et celui de l'équilibre conflictuel. Il place, comme on va le voir, l'individuel et le collectif en réciprocity de perspective. Mais la grande originalité de ce projet c'est qu'il définit le centre social comme une sorte d'entrepreneur de mobilisation, aidant les habitants à se mobiliser pour développer leurs propres projets et faire entendre leur voix dans l'espace politique local.

S'il est défini comme le point d'aboutissement d'un travail collectif étendu sur plusieurs années, le projet de l'association se présente cependant comme en ensemble articulé et cohérent de principes forts et abstraits, posés comme une sorte de fondement pour une série de développements à vocation plus opérationnelle.

Ce noyau de principe est exposé en préambule du document support du projet. Il définit la finalité de l'action dans les termes d'un projet de capacitation. Si ce terme n'apparaît pas dans la rhétorique du centre social, il nous semble s'imposer car il permet de synthétiser les deux références majeures qui nourrissent le projet. La première, laissée à l'état implicite, renvoie au thème nord-américain de *l'empowerment*, définissant l'action sociale comme une action de renforcement du pouvoir des groupes à faibles ressources. La seconde cite la notion de « capacité » développée par le philosophe et économiste A. Sen. Elle est ici entendue comme « *possibilité pour les individus de prendre des initiatives* », et dépend, selon le document, des « *conditions pour que chacun augmente sa capacité à être libre et donc sa capacité à agir* ». Partant de ces définitions, le projet du centre social est décrit comme celui de « *créer les conditions pour que chacun augmente sa capacité à être libre et donc sa capacité à agir* ».

Ce projet comporte une dimension thérapeutique et vise l'étayage d'individualités en souffrance, empêchées d'agir par le poids des difficultés sociales et personnelles. « *L'entraînement* » des personnes, au travers de mises en situation concrètes où elles sont placées en position d'avoir l'initiative, est ainsi conçu comme un moyen pour étayer « *leurs capacités à agir pour elles-mêmes, à agir sur des situations nouvelles puis à transférer leurs savoirs* ». Dans cette perspective, l'espace des activités associatives est appréhendé comme un espace d'entraînement à être capable, par la mise en œuvre de projets adaptés, préservant des insuccès, afin de permettre le retour de la confiance en soi.

Mais le projet affirme également une dimension sociétale. Il se définit comme l'accroissement du pouvoir des personnes sur leur environnement. Cet accroissement est pensé sur le registre de l'élargissement d'échelle : s'il est d'abord appliqué au quartier et à l'environnement proche, c'est pour qu'à terme la prise de parole acquise à un niveau de l'échelle facilite son redoublement aux échelles supérieures. L'horizon sociétal de l'action est ainsi défini comme « *le passage d'un projet de territoire à une contribution au projet de société* ».

Ce projet conduit à développer une conception particulière du rôle du centre social et de ses professionnels vis-à-vis des usagers, du territoire et des partenaires. Ce rôle se définit d'abord par opposition à la figure de l'équipement de loisir et d'animation, à laquelle les centres sociaux s'identifient parfois. Les documents internes, autant que la communication avec les partenaires le souligne : « *Le centre social ne se définit pas comme un équipement de lutte contre les exclusions devant répondre aux besoins ou offrir des loisirs.* » (document interne). Contre ce modèle, une logique de projet est sans cesse réaffirmée. L'essentiel serait moins du côté des actions que des dynamiques qu'elles suscitent. Le centre social n'a pas vocation à développer une offre, mais à susciter l'émergence de cette offre en aidant les habitants à se mobiliser, autant dans des actions auto-organisées que dans l'expression de leurs demandes auprès des pouvoirs publics locaux. De fait, l'entrée par les activités paraît peu pertinente, aux yeux des responsables, pour rendre compte de l'activité du centre social. Le cœur de l'action est plutôt à rechercher dans une *démarche*, dans une logique visant à susciter et accompagner des initiatives d'habitants : « *La somme d'actions, vous allez l'avoir dans le rapport d'activité. Où vous avez, là, une liste d'actions, avec comment elles s'opèrent en terme de ... Mais si on est dans une logique de développement de quartier, ce qui est important... (...) c'est comment on déploie... un potentiel... Comment on crée de la dynamique. (...) le centre social n'est pas le lieu où on vient faire des actions. Simplement, et c'est surtout le centre social qui rencontre les gens où ils sont pour pouvoir faire émerger du projet et pour accompagner des dynamiques. Voilà : c'est ça qui nous paraît important... Et ça, c'est la moitié du temps. Alors après, on peut vous parler des actions. Mais ne parler que des actions, c'est tronquer l'essence même du projet de notre centre social.* » (Directrice).

Dans cette logique, le centre social est un catalyseur de projets. Les professionnels sont moins ceux qui agissent que ceux qui aident à agir, dans la perspective d'une "*action qui rend capable*". Conformément à la vocation thérapeutique de la logique de projet, l'espace du centre social est perçu comme un « *espace d'entraînement* » où, en conduisant des projets, les usagers s'exercent à « *être citoyen* », à reprendre en main leur vie et celle de leur quartier. Mais cet entraînement n'est pas une fin en soi et le renforcement du pouvoir de l'habitant sur son environnement est le véritable horizon de l'action. La question de la mobilisation est alors au cœur du projet : celui-ci doit viser la mobilisation des habitants, leur regroupement dans des collectifs porteurs d'une action d'auto-organisation et/ou de formulation de demandes et de revendications sur la scène politique locale, demandes et revendications ayant vocation à *aboutir* avec l'aide des professionnels du centre social.

Le projet est alors indissociable d'une vision de la pratique et des actions, pensées comme aide et soutien à la mobilisation. Même si le projet ne mentionne pas cette référence, l'action du centre social s'inscrit pleinement dans la tradition de l'animateur social dont Saul Alinsky a construit le cadre conceptuel : celui-ci est un organisateur social, une sorte de « *logisticien* », dont l'expertise est centrée sur la définition et la mise en œuvre des moyens les plus adéquats permettant à un groupe d'acquérir du pouvoir et de défendre ses intérêts (Alinsky, 1976). C'est pourquoi la question de la mobilisation est pointée comme l'un des défis centraux du projet. Il s'agit, selon le projet, de « *développer la conscience d'enjeux communs et d'agir* ». Le centre social se donne pour vocation de faciliter la mobilisation des habitants

en leur permettant de s'approprier le projet comme occasion d'accroître ses propres capacités et de s'engager (« faire comprendre le projet du centre social "agir sur soi-même et sur son environnement et s'impliquer" »). Ce qui suppose d'aider à la constitution des collectifs et des groupes afin qu'ils deviennent actifs : « Provoquer la rencontre avec les habitants "cachés" et les autres et transmettre notre enthousiasme. (...) Faire en sorte que de nouvelles personnes s'en saisissent pour être acteurs de nouveaux projets. »

La dimension pratique et méthodologique prédomine dans cette démarche où les finalités de l'action appartiennent aux usagers, même si l'action des professionnels consistera souvent à les aider à formuler leurs propres aspirations et à les partager pour construire des buts communs. Il n'empêche, la question des moyens et des « méthodes » se trouve inmanquablement au centre : comment permettre à d'autres d'acquérir du pouvoir et de s'organiser ? Aussi, au fil des années, une sorte de canevas s'est dégagé, qui constitue aujourd'hui autant le résultat formalisé de l'expérience capitalisée qu'une sorte de matrice permettant de guider et d'inspirer de nouvelles actions.

Une méthodologie participative à St-Félicien

(extrait du rapport d'évaluation 2008)

Les actions sont structurées en quatre étapes. Chaque étape doit faire l'objet d'un renvoi à chaque groupe d'action. Seule la réflexivité permet le passage à l'étape suivante dans la prise de conscience progressive.

Étape 1 :

Lorsqu'on investit un quartier les premiers contacts avec les habitants sont informels. Progressivement se mettent en place des actions éphémères, puis continues. Des relations s'instaurent entre les individus.

Étape 2 :

Les relations sont installées entre les individus, entre les groupes. Systématiquement, la démarche est pointée dans l'action et dans la communication. Systématiquement, est nommé ce que l'action apporte aux personnes et aux groupes. L'identification de la démarche est matérialisée par un outil qui rend visible les différentes étapes. Il permet l'échange et le partage de ce qui est vécu, ceci pour augmenter la prise de conscience collective.

Étape 3 :

L'étape de l'inter relation entre les personnes et les groupes est dépassée pour arriver à celle d'une matérialisation de la prise de conscience collective.

Une réflexion est menée à l'échelle du quartier (du territoire) sur :

- le pourquoi il se passe telle ou telle chose sur le quartier, le pourquoi il se pose tel ou tel problème ?
- le comment on s'organise sur le quartier pour vivre ce que l'on souhaite.
- Ainsi, la prise de conscience collective augmente, les habitants construisent le sens de leurs actions.

Étape 4 :

Les groupes, le quartier se donnent de nouvelles façons de fonctionner, se structurent autrement. Les habitants maîtrisent leur environnement. Ils sont alors en capacité d'interpeller l'extérieur, les partenaires institutionnels ou politiques. Dans la logique d'une démarche participative, notre mission est d'accompagner graduellement le glissement des groupes existants, d'une étape à l'autre.

Dans cette démarche, le centre social se positionne comme un entrepreneur de mobilisation. Il apporte des ressources, ainsi que des capacités logistiques et cognitives, afin que des groupes auxquels de telles ressources font défaut puissent construire des actions collectives et défendre leurs intérêts. Cette logique du projet rappelle celle, observable, de tout mouvement social ou de toute action associative, qui exigent, pour pouvoir se former, que de tels entrepreneurs prennent en charge les surcoûts liés à l'organisation et au développement de l'expertise liée à l'action (Rose-Ackerman, 1997 ; Zald, Mc Carthy, 1977) afin d'abaisser le coût de l'engagement de personnes ordinaires. En endossant ce rôle d'entrepreneur, le centre social entend ainsi lever l'une des « bonnes raisons » de ne pas agir qui explique la non-mobilisation des personnes : le sentiment d'être trop isolé et pas assez organisé pour pouvoir faire quelque chose ; le sentiment que l'action est vaine parce qu'agir serait trop compliqué, trop dur ou trop risqué... Il apporte la perspective d'un débouché pratique aux projets, désirs ou mécontentements. Et cette visée, exprimée de la sorte dans le langage désenchanté de la théorie de l'acteur rationnel, peut être reformulée dans le langage romantique de l'organisation communautaire : « L'organisateur fait bien comprendre à ces gens que l'organisation leur fournit les moyens du pouvoir, les rend capables de résoudre leurs problèmes. C'est alors que le chaos commence à se transformer en problèmes spécifiques, parce que les gens peuvent maintenant y faire quelque chose. Que fait l'organisateur ? Il transforme en problème ce qui n'était qu'un mauvais état de choses. » (Alinsky, 1976, p. 173).

Mais, comme le suggère cette citation, le travail de mobilisation ne se contente pas d'ouvrir des possibilités d'action face à des problèmes déjà mis en débat et déjà visés comme tels. Il entend susciter le désir et le projet d'agir dans le moment même où il ouvre la possibilité de l'action. Tel est le sens de l'étape 3 du canevas présenté à l'instant. Une fois le groupe constitué, la réflexion critique sur l'expérience vécue peut commencer et elle permet alors de nourrir des aspirations, des projets, des rêves... Dans la rhétorique de St-Félicien, cette phase est décrite comme une « prise de conscience collective ». Elle relève bien d'une visée émancipatoire, et découle d'une action de conscientisation. Mais celle-ci ne cherche pas à faire accéder les gens à un savoir qu'ils ignoreraient ou dont ils seraient détournés en raison de la domination sociale et symbolique. La vision de l'émancipation qui fonde la démarche n'oppose pas l'erreur où seraient plongés les dominés d'un côté, et les vérités connus de ceux qui projettent de (re-)faire leur éducation de l'autre. On l'a vu, rien n'indique, dans le projet de St-Félicien, quelles doivent être les fins poursuivies dans les projets développés par les membres du centre social. Seul compte le fait de parvenir à formuler des fins, des projets, des désirs... Et l'action du centre social relève d'une sorte de maïeutique sociale visant à faire accéder les personnes à leur propre vérité et à leur propre désir en ouvrant le champ des

possibles, en luttant contre le sentiment de vanité¹¹, l'impression que toute possibilité d'accomplissement personnel et collectif est entravée par le poids de la domination, des difficultés économiques et sociales et de la disqualification.

En apportant des ressources techniques et des connaissances, en s'en tenant à une démarche d'accompagnement, les professionnels sont convoqués sur une sorte de posture d'entraînement, voire de maïeutique sociale. Ils doivent révéler les capacités enfouies des personnes : « *L'accompagnement, c'est pas forcément savoir faire mais c'est plutôt savoir des fois ne pas faire ou ne pas savoir faire pour laisser la place justement à la révélation du savoir-faire ou du savoir-être de la personne.* » (directrice). S'il reste quelque chose d'une visée pédagogique dans cette posture, c'est alors bien d'une pédagogie de l'ignorance qu'il s'agit, telle qu'elle prend forme aujourd'hui, on l'a vue, dans les mutations du référentiel de l'équilibre conflictuel. Comme l'exprime la directrice citée à l'instant, l'objet est de ne « *pas savoir* » afin de laisser se révéler le savoir propre de la personne. Dans l'activité stratégique d'habilitation et d'ouverture à un pouvoir social, ce n'est pas un savoir nouveau qui est apporté au gens. C'est au contraire la possibilité de déconstruire et de se défaire d'un savoir déjà là mais oppressant, le savoir qui définit leur incapacité, qui les positionne comme « *consommateurs* », qui les disqualifie, pointe leurs inaptitudes et, ce faisant, qui leur interdit l'action.

¹¹ L'usage de ce terme fait référence à ce qui est vain, non à l'orgueil.

CHAPITRE 3

LE PROJET À L'ÉPREUVE DU FONCTIONNEMENT

L'exercice de formulation d'un projet pourrait n'être qu'une activité rhétorique destinée à répondre aux critères de conventionnement établis par les circulaires de la CNAF. Notre enquête montre le contraire : dans la majorité de cas, le projet est approprié par les professionnels – et parfois les usagers – et il irrigue, pour une part importante, l'organisation des centres sociaux ainsi que leurs actions.

1. Une forte appropriation du projet

Un projet est pleinement efficient lorsqu'il assure l'unité et l'intégration de l'organisation, c'est-à-dire lorsqu'il offre une réponse satisfaisante à la question « pourquoi agissons-nous ensemble ? ». Dans une association, davantage encore que dans une organisation classique, chaque membre peut à tout moment se poser cette question qui concerne le bien-fondé de sa participation. En l'absence de réponse satisfaisante, l'association entre en crise, ses salariés adoptent une attitude instrumentale et ritualiste, ses militants et bénévoles désertent, son public se comporte un usager ou en consommateur¹²...

En apportant un fondement et des principes de justification partagés aux dispositifs, le projet fournit une « raison » de travailler ensemble, tout en explicitant l'horizon de valeur qui oriente ce travail en commun. Il fait fonction de « logique institutionnelle », c'est-à-dire de « régularité fournissant des repères pour l'action et dépassant les limites du groupe primaire (...) Une logique institutionnelle émerge lorsque se constituent des modes de coordination collective mettant en forme des relations à travers des objets qui cristallisent une approche du bien commun (type de prestations etc.) » (Laville, Sainsaulieu, 1997, pp. 69-70, 73 ; Laville, 1999 ; 2001).

Pour remplir de façon effective cette fonction de coordination interne, le projet doit être l'objet d'une bonne appropriation par les membres de l'équipe. Lorsque ces conditions sont réunies, les membres agencent leur action en fonction des principes énoncés par le projet et de leur « implémentation » dans les dispositifs qu'ils animent. Telle est d'ailleurs la situation décrite par les membres de l'une des équipes rencontrées au centre social de Normandin :

¹² C'est très précisément la menace d'une telle crise que décrit M. Bresson (2002) dans son enquête sur les centres sociaux du nord de la France, en montrant comment les conditions du maintien de leur projet sont menacées par les nouvelles formes de contractualisation liées aux mutations de l'état social.

« comme je vous dis il y a des directeurs qui vont pondre un truc, le signer et puis tu le lis ou pas. Non, là on sait où on va. Et ce n'est pas parce qu'il y a un enregistrement et qu'il faut idéaliser aussi. Non on sait où on va. Et on est d'accord avec ce qui est... ça nous empêche pas de questionner de temps en temps. » D'où l'importance de l'appropriation du projet par les équipes, les bénévoles, les salariés, voire les usagers et les partenaires du centre social. Sans cette appropriation, le projet n'est plus qu'une phraséologie, il n'anime ni n'éclaire l'expérience et les conduites des acteurs.

On peut dresser le constat global d'une réelle appropriation du projet dans la plupart des centres rencontrés, mais avec une gradation de son niveau d'un centre à l'autre. C'est à St-Félicien et Normandin que ce niveau d'appropriation est le plus fort. St-Félicien présente même une situation exceptionnelle où le projet est décrit dans les termes mêmes où il est formulé autant par les professionnels que par les bénéficiaires. Tous mobilisent en effet le double principe en miroir de l'accroissement du pouvoir collectif et de l'accroissement du pouvoir sur soi, dont on a vu qu'il constitue le cœur du projet de ce centre social.

L'entretien avec les salariés montre que la rhétorique de la « capacitation » est partagée et fait lien parmi les membres de l'équipe. Plus encore, il montre comment, par-delà la rhétorique, le projet s'incarne dans des pratiques et une expérience professionnelle. Les interlocuteurs réunis s'accordent à définir le projet *mais aussi* leur propre expérience par l'accroissement du pouvoir social des personnes : « *L'utopie qu'on a, la possibilité de faire avancer des choses. Que tout le monde puisse développer des capacités, qu'on peut faire bouger le quartier, puisque c'est là qu'on vit tous les jours, et de manière plus globale sa ville, et même au niveau territorial du coup. Il y a différents niveaux où on a l'impression de créer un pouvoir collectif en organisant les choses.* » De même, les salariés rencontrés témoignent que l'aménagement d'un pouvoir collectif comporte une portée thérapeutique en permettant aux personnes de reprendre prise sur leur vie personnelle : « *Ce que je découvre ici c'est que le collectif permet après à l'individu seul d'avancer. Moi j'ai le souvenir de la réunion du sept octobre où on avait réuni les femmes pour voir ce qu'elles allaient faire, leurs projets. Chacune a dit à quel point faire des choses en groupe leur permettait d'évoluer dans leur vie personnelle. C'est le va-et-vient entre comment faire bouger son quartier et sa vie personnelle.* »

Bénévoles et usagers¹³ partagent également cette vision du projet. L'un d'entre eux explique « c'est ça qui me plaît ici, c'est de pouvoir aider les gens à "grandir" entre guillemets et se rendre compte que chacun, ben on est capable de faire tout plein de choses finalement. » Encore une fois, selon ces témoignages, recouvrir un pouvoir sur soi et conquérir un pouvoir social se répondent. Commentant le succès d'une négociation avec la Mairie, le même bénévole déclare : « Moi ça m'apporte vraiment une satisfaction de dire que ben finalement quand on a envie de quelque chose, on peut trouver des instances et des endroits où on peut réaliser ce qu'on a envie de faire. »

¹³ L'opposition entre bénévoles et usagers a peu de sens dans ce centre social où toutes les actions sont conduites selon une logique de projet, avec une implication active des usagers dans leur organisation et, plus largement, dans le fonctionnement du centre.

Les professionnels se voient attribuer, dans ce projet, un rôle où ils doivent faire ressource pour permettre et faciliter la mobilisation des habitants. Ceux que nous avons rencontrés valident cette vision de leur rôle. Pour l'un d'eux, « *C'est eux (les habitants) qui portent le sens des projets, ce n'est pas les animateurs (...). C'est très important, et la manière dont c'est fait est aussi très important. On définit des objectifs avec les habitants, en groupe. Les gens mettent des mots sur ce qu'ils vivent et ça leur permet d'avancer, ces évaluations sont très importantes. Ce n'est pas des bilans, c'est pas quantitatif, on est là plus comme accompagnateurs, on est garants des valeurs de l'association et du déroulement des projets. Je me sens moins animateur dans la mesure où ce sont vraiment les habitants qui sont porteurs des projets.* » Le professionnel est un catalyseur. Il insuffle une dynamique et offre un soutien méthodologique et technique : « *[Le rôle du professionnel] c'est amener la méthode, le sens c'est les habitants.* »

À l'autre bout du continuum, les professionnels et les usagers du centre social Jonquière paraissent très extérieurs au projet. Le référentiel de l'intégration, sur lequel s'adosse le projet de leur centre social, est largement absent de leurs propos. Du coup, la définition subjective que chaque professionnel construit de son rôle occupe une place importante et concurrente, sous certains aspects, de la définition de finalités collectives. On l'a vu, la question de la lutte contre l'instrumentalisme et le consumérisme des usagers occupe une place importante dans le projet de Jonquière. Les professionnels rencontrés, pour leur part, accordent à cette dimension une signification et une importance plus directement corrélées à leur propre sensibilité, leur formation, la nature de leur pratique... Ainsi, les animateurs (diplômés BEATEP/BTS animateur culturel) en charge des activités ado développent une vision de l'organisation d'actions collectives des jeunes en lien avec leur culture professionnelle, orientée vers une pédagogie de l'autonomie qui relèvent plutôt des référentiels de la cohésion sociale ou de l'individuation. Ils constatent effectivement que les jeunes « *veulent consommer* ». Ils estiment devoir contrer ce penchant et s'efforcent de répondre à cette demande au moyen d'un travail « *sur la méthodologie, et travailler avec eux sur "qu'est-ce qu'ils ont envie de faire comme sortie", et s'ils ont envie de faire une sortie, ben, avant qu'on aille faire la sortie, se renseigner sur... voilà. Combien ça va coûter, quels sont les horaires, comment on peut y aller, quels sont les jours d'ouverture etc. ... et d'organiser la journée, essayer de décider au final... ils partent sur trois propositions qu'eux font eux-mêmes, ils se partagent un peu les tâches, et ils vont choisir en fonction de combien ça va coûter, en fonction de ce qui les intéresse le plus aussi* » (animateur, coordinateur enfance/jeunesse, Jonquière). L'une des salariées, employée municipale de longue date, affirmant sa « *fibres sociale* », s'occupe, pour sa part, de l'aide aux démarches administratives. Elle développe une activité d'accompagnement, au plus près des demandes des personnes, se déplace à leur domicile, les « *amène parfois à des rendez-vous, parce que parfois ils n'ont pas de voiture...* » Elle affirme une vision fortement empathique de son activité, largement détachée de toute préoccupation pédagogique ou éducative. Elle se méfie des procédures administratives qui risquent de faire obstacle à la recherche d'une aide. Et cette posture la conduit à concevoir son activité de façon antagonique à celle des « *assistantes sociales* », porteuses précisément, à ses yeux, d'une professionnalité qui fait passer les règles et la finalité psycho-éducative de l'intervention *avant* les demandes des personnes, les problèmes

concrets, et l'écoute compréhensive commandée par un simple sentiment d'humanité : « *Moi c'est différent, moi je fais avec mon cœur, je fais ce que je peux, j'ai pas tous les pouvoirs, moi, leur donner des sous, je peux pas, mais je passe beaucoup de temps avec les gens... sauf qu'elles elles font pas à fond... C'est sûr, elles sont allées à l'école pour ça, elles font pas comme moi, moi je le fais avec le cœur et pas elles en fin de compte... (...) Elles ont des directives, elles travaillent au Conseil Général, elles ont des patrons... (...) tout le monde se renvoie la balle, et les gens... on s'occupe pas des dossiers et faut faire des rapports et tout ça... moi... (...) Je vais avoir un courrier, je vais savoir le dépouiller, le lire... ils savent même pas faire un chèque, y'en a, je leur fais leurs chèques !* »

Cette vision d'une action sociale fraternelle et amicale s'oppose en tout point au projet d'éducation morale qui traverse les référentiels de l'intégration ou de la cohésion sociale. À ce titre, elle marque l'espace de jeu laissé entre le projet du centre social de Jonquièrre et les pratiques et représentations de ses membres.

Cependant, cette faible appropriation est vécue comme une anomalie. Jonquièrre est un nouveau centre social dont l'installation est loin d'être achevée (il ne dispose pas encore, par exemple, de locaux propres). Pour l'ensemble des personnels rencontrés, la situation du projet relève de cette étape transitoire, celle d'un travail de préfiguration non encore achevé. Seuls de grandes orientations très générales structurent les représentations communes des membres, et ces orientations autorisent des interprétations multiples au sein de référentiels distincts : le centre social a vocation à « *créer du lien social entre les habitants* », « *répondre aux besoins des habitants ; apporter des réponses systématiques aux demandes des gens* ». Pour ces professionnels, le centre social, en l'état, est moins doté d'un projet ficelé que du projet de développer un projet. S'il existe effectivement ce qu'un des professionnels désigne comme un « *projet standard* », la formulation d'un projet propre au centre reste l'objet d'un travail en cours : « *Là on y réfléchit, parce que c'est vrai qu'on est en plein dans le projet... mais c'est des questions qui viennent au fur et à mesure... Là... Y'a des concertations avec la direction... on fait des réunions, on visite des maisons de quartier nouvelles et moins nouvelles, chacun se renseigne sur le poste qu'il va avoir, va visiter des personnes en poste, récolter des informations... On se déplace dans des maisons de quartier, et on regarde ce qui pourrait s'intégrer dans la nôtre en fonction de la spécificité du quartier...* »

Même en l'absence d'une appropriation large du projet, la nécessité de développer un projet et de le partager demeure perçue comme *un élément constitutif de l'identité de tout centre social*. Et les professionnels tentent de mettre en œuvre des méthodes et des processus capables de favoriser l'émergence d'un projet fort et partagé. De surcroît, cette situation fait exception dans le panel des centres sociaux visités. Dans tous les autres, à des degrés plus ou moins avancés, les représentations et les priorités dont témoignent les professionnels s'articulent au projet. Au-delà de la rhétorique des conventionnements et de leurs exigences en la matière, la nécessité du projet comme point de référence des actions apparaît donc bien logée au cœur de l'identité des centres sociaux.

2. Des dispositifs d'alignement

Ces considérations attirent l'attention sur l'importance des dispositifs par lesquels les projets sont conçus et mis en œuvre. Dans l'esprit des professionnels, le projet est un *processus*, et très largement, c'est à ce titre qu'il est vu comme doté de signification et d'une valeur.

Cette valorisation du projet comme processus souligne le caractère mixte des centres sociaux conçus selon le modèle associatif. Ils sont, pour partie, des organisations produisant des services, et pour partie, des organisations politiques au sens où leurs finalités ne leur sont pas données (par opposition à une entreprise qui vise à maximiser le profit, ou une administration qui met en action un programme public) mais définies en fonctions de valeurs et de préoccupations sociales. Contrairement à une entreprise ou une administration, un centre social définit lui-même les finalités de son action (dans le cadre de grandes missions d'orientation). Et à ce titre, il prend les traits d'un espace public, un espace de discussion où la participation de chacun permet de s'accorder sur le bien commun à défendre, vu que celui-ci n'est pas donné *a priori*. Peu ou prou, cette vision du centre social comme une sorte de forum délibératif constitue un idéal commun aux professionnels rencontrés, même s'il peut y avoir une distance importante entre l'idéal et sa réalisation pratique. Et le projet constitue l'épreuve centrale permettant de mesurer cette distance à l'idéal.

Ce caractère mixte implique donc une adhésion des membres aux finalités de l'action, alors qu'une organisation classique peut se contenter de leur motivation à réaliser les objectifs de leurs postes (Afchain, 1997). La bonne appropriation du projet par les membres est à la fois une valeur, un idéal clairement affirmé, autant qu'un impératif organisationnel.

Cette exigence multiforme se traduit à la fois par l'affirmation d'un idéal de management implicatif, par sa mise en œuvre plus ou moins lacunaire, et par le développement de pratiques et de dispositifs d'alignement, qui visent, comme dans les organisations plus directement politiques, à favoriser la convergence des représentations et des pratiques autour des principes qui fondent l'action des centres sociaux¹⁴.

2.1. Les modalités d'émergence du projet : processus concerté *versus* définition imposée

Comme toute association, les centres sociaux doivent adosser leur organisation interne sur un principe de légitimation référé à l'horizon d'un bien commun (Laville, 1997). Les référentiels décrits au chapitre 2 offrent des supports à ce travail, mais celui-ci comporte également une dimension délibérative : le bien commun se dessine à l'horizon d'une discussion argumentée entre un nombre indéfini de participants (Habermas, 1986). Sur le plan de l'organisation, les centres sociaux incluent ainsi une sorte d'idéal démocratique qui

¹⁴ La notion d'alignement est empruntée à la sociologie des mouvements sociaux qui appelle *frame alignment process* le travail réalisé par les leaders d'un mouvement pour susciter la convergence des membres du groupe qu'ils cherchent à mobiliser autour d'une idéologie commune (Benford, Snow, 2000).

s'impose en vertu de leur nature même. Et leurs membres expriment cet idéal en distinguant deux modalités d'émergence du projet.

À un premier pôle, l'écriture et de l'évaluation du projet procèdent d'une procédure concertée et inclusive, impliquant la quasi-totalité des parties prenantes du centre social (Bénévoles, professionnels, usagers, mais aussi, parfois, partenaires, élus locaux etc.). St-Félicien et Normandin sont les sites qui s'approchent le plus de ce premier pôle.

À St-Félicien, c'est l'ensemble de l'organisation du centre social qui est présenté comme une « création collective », comme l'aboutissement d'un processus développé dans la durée et mettant à contribution l'ensemble des parties prenantes : « (...) *On est pas intelligent tout seul. C'est-à-dire que l'intelligence, elle naît collectivement d'une réflexion, à la condition qu'on crée les conditions pour que ça s'opère. C'est à dire comment on est garant d'un mode de fonctionnement, et comment on crée les choses pour que chacun puisse avoir un bout de réponse. Y'a plein de choses ici qu'on a créées. Personne n'aurait eu l'idée tout seul dans son coin.* » (directrice, St-Félicien)

Cette vision du projet comme création collective repose sur des procédures de préfiguration et d'émergence dont le centre social de Normandin présente un exemple particulièrement frappant. L'évaluation et l'écriture du projet sont conduites selon un logique *contributive* où l'ensemble des parties prenantes (professionnels, usagers, bénévoles, partenaires...) sont convoquées. Reconduite tous les quatre ans, cette démarche engendre un processus complexe de consultation et d'écriture collective, mis en œuvre dans des groupes de travail, de comités techniques, etc., qui occupe un an de la vie de l'association.

Si cette procédure favorise l'appropriation large du projet, c'est aussi dans les termes de ce processus, au moins autant que pour son contenu concret, que le projet est valorisé. Un groupe de professionnels peine ainsi à retrouver les grandes lignes du projet mais explique son appropriation et sa valeur par le *processus* qui a conduit à sa formulation, processus marqué par une participation très large des différentes catégories d'acteurs concernés par le fonctionnement du centre social : « *Le projet social je le connais pas par cœur, mais c'est que je suis dedans quoi. Parce que voilà on a l'habitude de fonctionner comme ça, et puis comme tu disais on a bien participé quoi avec des parents, des bénévoles, des salariés, enfin ça a été vraiment mené avec un intervenant. Enfin on se sentait tout de suite dedans quoi.* » Même sentiment chez ce professionnel : « *le document fini, enfin final, c'est écrit je le trouve très théorique et du coup quand on le lit comme ça on a limite envie de dire oui, mais alors ? On est resté très théorique sur les valeurs que sont le DSL, l'éducation populaire après moi ce que j'ai trouvé intéressant, c'était toute la démarche qu'on a utilisée pour construire ce projet social et qui était pour moi nouvelle puisqu'on a fait avec un intervenant extérieur. Et voilà c'était de redonner la parole à chacun, et que bénévoles, salariés, administrateurs on s'est tous retrouvés pour construire ce document, et qu'est-ce que c'est un projet social ? (....) Il y a des bénévoles qui se sont affirmés en ces temps-là. Et puis nous ça nous a remis je trouve à notre place de salarié, de personne qui, ben on détient pas tout - enfin ce qu'on dit c'est pas la meilleure des choses ça nécessite aussi parfois des réflexions, enfin des discussions... » La valeur du projet résiderait donc moins dans son contenu explicite que dans sa méthode*

d'écriture qui constituerait déjà, à elle seule, un de ses principes *mis en acte*. Produit d'un long travail de concertation large, le projet exprime de façon formelle la structure d'une organisation, produit par la volonté collective de chacun de ses segments. Grâce au *processus* d'écriture et d'évaluation du projet, tout le monde est un peu *l'auteur* du centre social. À ce titre, ces temps d'échanges élargis autour du projet et de son évaluation sont véritablement des *temps forts* de la vie de l'association, des moments où elle exprime le fond de sa vocation dans le moment même où elle définit cette vocation. Cette charge émotionnelle est décrite par une administratrice : « *je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de voir peut-être le film d'une évaluation du nouveau projet social, mais c'est vrai que c'est des moments très, très forts et qui suscitent beaucoup d'émotion, parce que pour le coup nous, en tant qu'administrateurs ou membres du Bureau, on était... C'était interactif, lors du dernier, avec des témoignages de personnes qui ont une activité X ou Y au sein du Centre, et moi personnellement j'ai découvert des gens que je n'avais jamais vus, que je ne connaissais pas, et qui venaient témoigner - alors sous forme ludique, sous forme de jeu : il y a toujours des formes originales de présenter le projet, et donc ils venaient témoigner de ce que le Centre leur avait apporté, de ce qu'ils y avaient trouvé, etc., donc c'est lourd de sens et c'est vrai que c'est toujours assez fort en vie, parce que ...* »

Cette « double face » de la procédure d'émergence concertée, à la fois garante de l'appropriation de projet mais aussi acte collectif doté d'une valeur propre, peut être éclairée par la notion de parité de participation développée par la politiste Nancy Fraser (2005). Celle-ci s'inscrit dans la perspective habermassienne selon laquelle la formation d'institutions justes et légitimes ne peut découler que de pratiques et de procédures délibératives. Mais pour que ces procédures soient valides, il faut, observe-t-elle, que les partenaires puissent « participer en tant que pairs » (ibid., p. 50). Pour Fraser, dès lors que l'on décide de fonder la légitimité des institutions sur la délibération démocratique, « il faut déclarer injuste le fait que des individus et des groupes se voient dénier le statut de partenaire à part entière à l'interaction sociale ». En valorisant la procédure de délibération pour elle-même, en louant son caractère inclusif, c'est donc l'idéal normatif d'un centre social défini comme espace public et forum délibératif qui se trouve affirmé. Et par rapport à cet idéal, la mise en œuvre du processus de délibération acquiert une double signification : elle est une technique de production du projet et du consentement de ceux qui participent ; elle est aussi, en elle-même, une forme de réalisation de ce projet, de l'idéal qui lui est sous-jacent.

À l'autre borne du continuum, l'émergence des projets provient davantage d'une impulsion venue d'en haut, portée par la direction. Cette situation est proche de celle de Beauprés. Le projet colle au plus près des circulaires CNAF, dont il reprend *in extenso* certains passages. Il s'agit d'un projet qui s'est imposé sans concertation particulière, avec des consultations réduites au minimum, et la directrice reconnaît en être l'auteur véritable. Mais, à ses yeux, cette situation constitue l'une des principales faiblesses du centre. Comme à Jonquière, où la faible appropriation du projet par les différents participants aux activités du centre social est vécue comme le signe de l'immaturation de celui-ci, l'absence de procédures d'élaboration concertée à Beauprés est perçue comme un retard. Du coup, l'actuelle directrice place au rang de ses priorités pour l'avenir la mise

en place de telles procédures plus inclusives et plus proches de l'idéal normatif inhérent au modèle associatif qui sert de référence aux centres sociaux :

« C'était le premier [projet] qu'on écrivait aussi. On le retravaille pas du tout de la même façon aussi cette année. C'est pour ça qu'on est aussi sur l'évaluation. Finalement, le projet social je l'ai assez peu écrit avec l'équipe, on a beaucoup travaillé, on a beaucoup discuté. Mais par exemple l'écriture... En plus mon équipe était en plein changement donc, enfin il y a eu plein de choses comme ça qui font que... Oui, oui, de toutes les façons on colle au... — Et là vous allez l'appréhender de manière différente ? — On espère oui. On tente. — Comment ? — Déjà au niveau de l'évaluation, on souhaite vraiment qu'il y ait une participation. On aimerait vraiment que les habitants participent beaucoup plus. L'année dernière on a commencé à mettre des comités d'adhérents en place, mais bon on les fait deux, trois fois dans l'année, c'est peu finalement et on a envie d'autre chose. — Vous aimeriez un projet social co-écrit ? — Oui. Enfin l'écriture peut être pas parce que co-écrire c'est pas évident mais que les orientations et les choix d'actions on les fasse ensemble, on aimerait vraiment. C'est pour ça qu'on va essayer de faire quelque chose de plus... d'un peu différent. » (directrice centre social, Beauprés)

Bien sûr, l'idéal délibératif, lorsqu'il est mis en œuvre, devient un facteur d'appropriation du projet puisque ceux qui ont participé peuvent s'en sentir un peu *auteur*. *A contrario* son absence favorise le sentiment d'être extérieur au projet. La situation de Joncquière le montre. Alors que le projet n'est pas véritablement approprié, on constate que ses conditions de préfiguration dérogent à cet idéal délibératif. Comme le reconnaît la directrice: *« Le premier projet social je l'ai créé toute seule »*. Mais l'idéal délibératif n'en reste pas moins structurant, puisque, là encore, cette situation est vécue comme une anomalie : *« Le deuxième projet social on a travaillé en équipe et un peu avec les partenaires etc. Là le suivant il faut qu'il soit fait avec les gens, enfin, avec les habitants du quartier, on sera dans une autre démarche. »*

La co-construction du projet est donc à la fois une valeur et une procédure permettant de construire un consensus normatif. Et l'absence d'une telle co-construction est vécue comme une défaillance par les équipes, comme la marque d'une distance entre l'action mise en œuvre et l'idéal censé la guider.

2.2. Organisation et management au service de l'appropriation du projet

Cette vision d'un centre social guidée par l'idéal de l'espace public délibératif et inclusif influe également sur les principes organisationnels mis en œuvre. Dans l'ensemble, les responsables des centres sociaux étudiés développent des pratiques valorisant l'horizontalité, la concertation, la prise d'autonomie et la construction dialoguée des règles du travail en commun. La structure de l'organisation (relations hiérarchiques, procédures décisionnelles etc.) devrait elle aussi, idéalement, émerger d'une co-construction guidée par le principe de la parité de participation. Comme l'explique la directrice du centre social de Beauprés, *« on est plus dans la collaboration en permanence. Quand il y a un acte à poser de management, je le pose, mais finalement j'en ai très peu à poser en tant que tel. C'est-à-dire des actes autoritaires ça ne m'arrive jamais pratiquement. On peut avoir des désaccords sur l'action, ça*

nous arrive souvent de parler en réunion de parler de... chacun défend son point de vue, mais finalement j'ai une équipe qui est assez autonome, ça c'est quand même extrêmement bien ». Ces modalités organisationnelles souples et négociables favorisent l'appropriation du projet par les salariés et les usagers, car elles visent à maintenir toujours vivant le sens des pratiques et la prise en charge de ce sens par les participants. Ici encore, c'est au centre social de Normandin que l'on rencontre les pratiques les plus poussées.

On se souvient de la dimension concertée et inclusive de l'écriture et de l'évaluation du projet à Normandin. Cette dimension concertée est également inscrite dans un mode de fonctionnement où rien n'est jamais figé. Au-delà des « *temps forts* » que constituent l'évaluation et l'écriture, le projet est sans cesse re-questionné et mis en tension avec des apports nouveaux. D'une certaine manière, les périodes « *intenses* » de travail explicitement destinées à réviser le projet sont l'occasion d'un bilan et d'une capitalisation de ces multiples questionnements qui surgissent en permanence: « *C'est un processus permanent, c'est-à-dire qu'on décrète pas un jour d'écrire un projet social (...). Mais, on n'a eu aucun mal à travailler sur cette évaluation, parce qu'au fil du temps, on a eu des instances et des lieux de débat qui faisaient qu'à un moment donné, on revenait bien sur ce qu'on avait dit* » (directrice de Normandin).

La formation permanente au sein du centre social (d'après la directrice, « 99 % » du plan de formation est utilisé) constitue également un facteur d'appropriation, dès lors que les objectifs sont corrélés avec les notions du projet. Ainsi, en 2007, une formation bénévoles/salariés a été organisée au sein du centre social autour du thème du développement social local. À la suite de cette formation, une recherche/action est entreprise et réunit, pendant une année, des membres du conseil d'administration et des salariés. Constat de la directrice : « *Ça a porté ses fruits dans la façon de voir les choses, sur l'appropriation d'un concept et la façon de travailler...* »

La question du recrutement est également très sensible, s'agissant d'une organisation qui fonde son action sur un rapport assumé aux valeurs. De fait, la collégialité des pratiques de recrutement (des membres du CA sont impliqués) et le regard toujours attentif de la directrice conduisent à donner une place importante à l'esprit associatif et au potentiel d'appropriation « militant » que manifeste la future recrue. Lors du recrutement d'une animatrice de développement, par exemple, la candidate retenue attire l'attention en raison de « *ce qu'elle est et de sa formation* ». La compétence technique ne suffit pas. La candidate emporte le poste lorsqu'elle fournit cette réponse : « *A priori moi je peux monter des choses, des projets, ça c'est pas un problème, mais ce qui est intéressant, c'est de co-construire avec les gens* ». Par-delà sa compétence technique, la candidate manifeste ainsi son attachement à une posture qui la relie au cœur du projet de l'association.

Enfin, le « style » managérial adopté par la directrice vise à aménager les conditions d'appropriation du projet. Il s'agit de donner l'occasion à chacun d'opérer en praticien du projet, en le plaçant dans une position d'autonomie où il se retrouve comptable du sens de l'action : « *Donc concrètement, dans l'équipe, les réunions d'équipe hebdomadaires sont organisées de façon à ce que chaque salarié anime une réunion de façon et ce qu'il*

s'approprié aussi la démarche. C'est-à-dire que ce n'est pas moi en tant que directrice qui anime toutes les réunions d'équipe. J'y suis quasi-systématiquement vraiment sauf exception. Mais ce que je souhaite moi, c'est que les gens soient dans le projet, donc dans le concret, donc dans le comment on s'y prend. »

De fait, les différentes parties prenantes de l'association décrivent celle-ci comme un espace de réflexivité, ouvert à la parole et à la réflexion collective. Mais c'est le projet qui constitue l'aiguillon de cette liberté et de cette réflexivité : *« Ici je trouve qu'il y a un sentiment de liberté. Alors il y a le gros cadre du projet social et puis tout ce qu'on y met à l'intérieur mais c'est nous qui l'avons construit donc c'est vrai que ce cadre-là c'est pas la même chose qu'on nous impose donc je trouve qu'on est libres, que les projets qui sont travaillés c'est parce que nous on a envie de les travailler ou parce que des habitants ont envie de les travailler donc il y a rien qui s'impose. »* (salarié). Du coup, et cet extrait le montre, l'autonomie concédée par le management responsabilise face à un projet qui donne le cadre général à l'intérieur duquel chacun peut construire son action. Et cette responsabilité s'impose avec d'autant plus de force que chacun se sent un peu auteur de ce projet. Le dispositif managérial, parce qu'il prend en charge la signification sociale et politique de l'action, rend ainsi chacun comptable du projet. La réflexion sur sa pertinence, sur la nécessité d'en réviser certaines dimensions au regard d'expériences nouvelles, la recherche des conditions les plus propices à sa bonne mise en œuvre etc., est l'affaire de tous. Et la réalisation du projet dépend de l'engagement de chacun.

La façon dont les salariés évoquent les entretiens d'évaluation annuels illustre également cette dimension réflexive de l'expérience au centre social de Normandin. Ici encore le projet constitue le point de référence permettant de produire des jugements de valeur acceptés. Au centre social de Normandin, c'est en effet un groupe de bénévoles, rassemblés au sein d'une commission employeur, qui est chargé de procéder à l'évaluation des salariés et qui fixe leur marge de progression salariale. Cette pratique pourrait être vécue comme arbitraire (quelle légitimité des bénévoles pour juger les salariés ?). Elle est en fait considérée comme pertinente et enrichissante. L'entretien annuel est vécu comme un *« moment d'échange »* permettant de faire le point sur l'année écoulée, de réfléchir sur l'action accomplie. Surtout, cette réflexion ne survient pas dans le vide mais reste référée au projet, dont les bénévoles, par ailleurs administrateurs, sont les garants : *« C'est un peu le projet aussi. On a un fil conducteur mais on a des objectifs à atteindre... »*. Le fait que le projet guide l'évaluation légitime celle-ci quand bien même elle est conduite par des bénévoles : *« Que les bénévoles soient au groupe employeur et fassent nos entretiens individuels moi ça me choque pas plus. Parce que c'est toujours dans la recherche d'aller vers du positif. Ils ne sont pas là pour nous descendre quoi. C'est pour aboutir au projet social, aux finalités qu'on s'est fixé donc tu vois... »* Dans ces conditions, l'évaluation est moins vécue comme un jugement qu'une occasion pour réfléchir au sens de ses actions au regard des grandes orientations fixées par le projet.

2.3. Un prosélytisme du projet

Un centre social se définit par le bien commun qu'il place à l'horizon de son action. Et cet horizon normatif, pour nourrir véritablement l'action, doit être co-construit et partagé. La production du consensus peut cependant prendre un chemin plus direct et plus proche de celui généralement à l'œuvre dans les organisations militantes. Dans ce cas, le processus d'alignement fait l'objet d'une action volontariste de la part des professionnels ou de la direction du centre social. Il prend la forme d'une sorte de prosélytisme interne ou externe. Il relève de ce que la sociologie des mouvements sociaux appelle la mobilisation du consensus, qui « vise à produire par un travail militant – affiches, réunions, tracts – la diffusion d'un point de vue sur le monde, sur le problème visé, la construction d'un public favorable à la cause défendue » (Neveu, 1996, p. 89). Dans ce cas, les acteurs concernés développent des attitudes et des pratiques de promotion quasi-militante du projet, passant par l'explicitation de son sens, de ses vertus, de sa valeur par différents biais et canaux.

C'est par exemple le cas à Ste-Véronique, où le directeur décrit le travail réalisé auprès des publics pour qu'ils saisissent la logique du projet et y adhèrent : « *Je pense que les gens, on leur explique, mais après c'est dans le faire, dans l'action que l'on mène, dans la place qu'on leur laisse qu'ils comprennent aussi qu'ils ont un rôle à jouer dans ce projet, qu'ils peuvent influencer que ce que l'on met en place. D'où l'importance que l'équipe se soit appropriée le projet pour être ce relais.* » (directeur). Ici, les professionnels sont missionnés pour diffuser l'esprit du projet auprès des usagers. Ces professionnels doivent donc eux-mêmes être cibles de l'activité prosélyte qu'ils sont appelés à relayer : « *Il y a un travail auprès de l'équipe pour expliquer le fonctionnement du centre social. Pourquoi on fait les choses ! Il faut travailler sur les valeurs d'autonomie des personnes, de solidarité, de laïcité. C'est des choses que toute l'équipe ne s'est pas forcément appropriées. On travaille sur l'appropriation de ces valeurs par l'équipe. Il faut y passer du temps car c'est très important car c'est eux qui sont en direct avec le public.* » (directeur, Ste-Véronique).

Cette logique prosélyte peut être interne, et concerner les membres (bénévoles, salariés, usagers etc.) du centre social. Mais elle peut aussi être externe. Dans ce cas, il cible les partenaires et les différentes catégories d'acteurs avec lesquels le centre social interagit. Cette logique est d'ailleurs encouragée par les supports méthodologiques à disposition des équipes. Car si les partenariats sont fortement valorisés, les tutelles ou la fédération insistent sur le nécessaire maintien des orientations et valeurs propres au centre social au sein des réseaux d'acteurs. Ainsi, le référentiel CIRESE, synthétisant diverses circulaires, propose de définir la doctrine de la CNAF en matière de concertation de la façon suivante : « Les centres sociaux se différencient des autres opérateurs locaux du social (MJC, Circonscriptions, CCAS, etc.) de par leur fonction d'animation globale et le développement d'un projet social territorial. Ils peuvent, en matière de participation aux divers dispositifs territoriaux, revendiquer d'y faire valoir des projets d'habitants et promouvoir des formes de participation, s'inscrire dans une logique de diagnostic partagé, de concertation et de contractualisation. La fonction d'animation globale et de coordination doit les aider à ne pas être enfermé dans la seule logique de « centre de services » (CIRESE-CNAF, non daté, p. 40). Ainsi, la vocation à soutenir l'expression d'une démocratie participative au niveau local,

affirmée au niveau central (CNAF, FCSF...), doit être reconnue et acceptée par les partenaires du centre social, ce qui suppose, *a minima*, que ceux-ci ne rejettent pas son projet. Rien d'étonnant, par conséquent, que le même document énonce, parmi les indicateurs de pertinence de l'action partenariale d'un centre social, sa « contribution à la construction d'une culture partagée sur son territoire ». Parce qu'il n'est pas un équipement neutre, parce qu'il développe un projet qui affirme des valeurs générales, un diagnostic local et une certaine vision de l'action à accomplir, le centre social doit donc, dans l'esprit de ses concepteurs, plaider sa cause dans les jeux partenariaux locaux en « organisant pour cela (...) des instances de concertation locales (...) des formations-actions mélangeant les différents opérateurs acteurs (...) etc. » (*ibid.*, p. 42)

On retrouve ce souci de diffuser la culture propre du centre social dans l'ensemble des sites étudiés, notamment, on le verra plus loin, lorsqu'il s'agit de négocier les termes de la relation nouée avec les pouvoirs publics locaux. Normandin est un de ceux où cet objectif est affirmé avec le plus de force, prenant la forme d'un véritable militantisme moral local. Le projet social du centre social pose ainsi l'exigence d'un travail de développement des réseaux et initiatives partenariales articulé au projet. Le centre social vise le « *développement d'une culture commune autour d'un réel partenariat* » et ces actions ne peuvent se développer indépendamment des « *valeurs et (...) convictions [qui] donnent un sens politique et démocratique civil à notre action pour que chacun puisse être acteur de son existence, avec d'autres, sur un territoire* ». De fait, le travail de développement du partenariat relève alors d'une sorte de militantisme moral où le centre social vise à faire partager ses valeurs fondamentales, à développer « *une culture commune* ». Pour les équipes de Normandin, s'associer avec d'autres doit permettre de « *répondre aux enjeux que nous avons énoncés dans notre projet, en référence aux compétences de chacun* ». Parce qu'il est défini par la référence à un *bien commun*, le centre social associatif, comme ses formes dérivées, subordonne son fonctionnement à l'horizon d'un accord public entre ceux qui participent à son activité. La force de cette exigence est sans nul doute accentuée par l'importance donnée au projet dans les critères de conventionnement. Et elle se traduit par le souci central de produire un projet partagé et co-construit dans des procédures délibératives et par le jeu de l'argumentation publique. Comme le montrent les témoignages rapportés, le centre social est alors conçu comme un espace public inclusif, et ce modèle fonctionne à la fois comme un marqueur identitaire et un idéal au regard duquel les participants évaluent le fonctionnement réel.

CHAPITRE 4

DES PROJETS AUX PRATIQUES.

LES CENTRES SOCIAUX, LABORATOIRES D'UNE ACTION SOCIALE EXTRA-INSTITUTIONNELLE

Si le projet nourrit les représentations et les orientations des professionnels, voire des usagers, il irrigue aussi les dispositifs et les pratiques.

Les projets présentés par les centres dans leurs documents internes sont dotés d'une forte cohérence. L'analyse des rapports d'activité et des descriptions des actions par les professionnels rencontrés montre que cette systématisme est moindre s'agissant des actions effectivement mises en œuvre. Les pratiques réelles des centres sociaux se nourrissent aux différents référentiels, et, même si ceux qui définissent le projet prédominent dans la façon de concevoir les actions, d'autres facteurs entrent en compte : certains types de publics, certains types de territoires, ou encore certains types de dispositifs, incitent à mobiliser tel ou tel référentiel, quel que soit le projet affirmé par ailleurs. Il existe donc, parallèle à la logique du projet, une logique plus circonstancielle de mobilisation des référentiels.

Par ailleurs, l'analyse des dispositifs confirme le poids écrasant de la figure du projet visant l'étayage du lien social. Tous les centres étudiés expriment, par leurs actions, des visées qui articulent cohésion sociale et individuation.

Au final, les actions développées par les centres sociaux rencontrés permettent d'apercevoir une logique d'ensemble, à la croisée de l'action sociale et de l'animation, qui dessine des modalités d'action extra-institutionnelles. Par divers traits que nous analyserons à la fin de cette section, les pratiques de centres sociaux semblent dessiner des voies nouvelles pour l'action qui, sans doute, constituent des réponses originales et créatives à la crise du social.

1. Des actions pour intégrer : de l'éducation populaire à l'acculturation des migrants

De tous les référentiels décrits dans le chapitre 2 (intégration, cohésion, individuation, équilibre conflictuel), celui de l'intégration est sans doute celui qui creuse le plus la distance entre les projets et les dispositifs. L'un des centres étudiés articule son projet à ce référentiel mais rares sont, finalement, ses actions concrètes qui en soient véritablement nourries. Et, *a contrario*, on trouve ce référentiel à l'œuvre dans la conception de certains dispositifs dans

les autres centres, même ceux dont les projets peuvent sembler les plus antinomiques à la thématique de l'intégration.

Si, de façon générale, ce référentiel paraît en retrait, autant dans les réflexions et cadres d'action institutionnels que dans les travaux fédéraux, il est bien présent lorsqu'il s'agit de concevoir et de justifier certaines actions. Bien sûr, la force et le poids historique de ce référentiel expliquent sans doute sa mobilisation fréquente dans les actions de terrain. Mais l'analyse des actions concernées révèle une autre logique conduisant à la mobilisation de cette référence : tout se passe comme si cette référence constituait, aux yeux des professionnels, un outil pertinent pour des territoires, des dispositifs ou des publics bien particuliers. C'est en effet dans le cas des migrants, des femmes maghrébines et des quartiers populaires qu'il est le plus souvent mobilisé.

1.1. Éclairer le peuple : des actions en partie héritières de l'éducation populaire

Un certain nombre d'actions prolongent simplement la tradition originelle de l'éducation populaire. Comme dans le projet originel de celle-ci, il s'agit de prolonger l'œuvre scolaire d'accès à la culture dans des espaces non-scolaires. Il s'agit, en somme, de faire œuvre de démocratisation culturelle. L'émancipation par la culture et le savoir, visée originelle de ces acteurs, se maintient bel et bien au travers de diverses actions. Dans cette logique, les projets visent à développer des passerelles entre les publics du centre social, peu scolarisés et issus des catégories populaires souvent précarisées, vers des objets et des symboles de la culture légitime.

La présence d'un équipement ou d'un événement particulier sur le territoire peut servir de prétexte ou d'occasion.

À Normandin, le pôle d'attraction urbain qui jouxte cet espace rural dispose d'un théâtre public labellisé scène nationale. Le centre social a développé un partenariat avec cet équipement. La description de ce partenariat reprend terme à terme la rhétorique de la démocratisation de l'accès à la culture : « Invitation à la découverte d'un lieu culturel et accessible à tous par une formule tarifaire spéciale au centre socioculturel. » (rapport d'activité 2010)

À St-Félicien, un gros équipement culturel consacré à l'organisation de spectacles de musique classique et de musique ancienne est implanté sur le secteur de compétence du centre social. Bien sûr, ceux qui le fréquentent sont des amateurs pointus qui proviennent des quatre coins du département, voire de plus loin. Ils ne résident pas, pour la plupart d'entre eux, sur le territoire. Un partenariat se met alors en place avec comme objectif de répondre aux préoccupations croisées de deux institutions : « *Eux, c'est comment on s'ouvre ; et nous, c'est comment on s'implante. Comment ils sortent de leurs murs, et nous comment on peut y faire rentrer les gens. Et à partir de là, on développe des stratégies pour pouvoir s'implanter.* » (directrice St-Félicien). Au moment de l'enquête, la réflexion porte sur la façon de rendre ce lieu attractif pour les publics du centre social. Des initiatives ont été prises pour rendre cet équipement plus familier aux usagers du centre. Par exemple, les locaux de l'équipement sont utilisés pour de l'organisation de repas dans le cadre d'autofinancement d'actions... Un pique-nique y a même été organisé. Autant d'initiatives qui parient sur le rapprochement du

public du centre social et de la culture savante par l'acclimatation à un lieu initialement vécu comme intimidant, réservé à une élite...

Le centre social de Beauprés a, de son côté, mobilisé l'opportunité offerte par la proximité d'un équipement culturel d'échelle nationale menant une action d'élargissement des publics. En s'inscrivant dans ce programme, le centre social a ainsi pu faire bénéficier d'un enseignement musical classique de très haute qualité à des enfants du quartier, qui ont pu, par exemple, découvrir l'apprentissage du violon.

Cette marque de la tradition de l'éducation populaire est également repérable dans la conception d'actions dont l'ambition se veut éducative, tournée vers les apprentissages, l'ouverture à la culture légitime et la citoyenneté. À l'instar des pratiques classiques de l'éducation populaire, bien des actions reproduisent la forme scolaire, circonscrivent un espace-temps et des relations structurées par des finalités éducatives convergentes avec celles de l'école (Houssaye, 1998). Ainsi des loisirs organisés en direction des familles ou des jeunes, dont les composantes « d'apprentissage du vivre ensemble » et « d'ouverture culturelle » sont très souvent mises en avant. Par exemple, les « stages d'initiation et de découverte pendant les vacances scolaires », organisés par le centre social de Jonquière, propose aux 6-14 de s'initier à des pratiques comme l'escrime, le golf, ou encore la création de fresques, de décors de jardinerie, d'œuvres en papier recyclé... Par ces activités, le centre social entend « proposer aux enfants et aux jeunes des animations auxquelles ils ne penseraient pas forcément afin qu'ils s'ouvrent à d'autres horizons » (rapport d'activité 2010, Jonquière). Le même centre social propose également, en direction de femmes des quartiers, des ateliers intitulés « manières de voir, matières à voir ». L'objectif est d'aiguiser la conscience citoyenne des participantes sur certains enjeux environnementaux. Celles-ci sont alors invitées à participer à un « atelier de création de bijoux et accessoires à partir de matière recyclable ». Elles sont également conviées à des « sorties pédagogiques et culturelles en différents "lieux emblématiques de la récupération des déchets". » Les deux axes de la citoyenneté et de l'accès à des savoirs structurent ainsi cette activité.

Une action à destination d'un public adolescent, organisée par le centre social de St-Felicien, est particulièrement emblématique de cette forme d'action. L'encadré suivant présente la description de l'action telle qu'elle apparaît dans le rapport d'activité 2010 (voir encadré page suivante).

On le voit, cette action concentre les traits traditionnels des loisirs organisés dans le champ de l'animation et de l'éducation populaire. D'emblée, l'activité se prévaut de présenter un cadre éducatif. L'apprentissage des règles de la vie collective est placé au centre de la plus-value attendue de l'action. La formalisation de l'action est forte, et elle complétée par l'organisation de « temps de régulation et de concertation ». Bref, le mini-camp est conçu comme une sorte de société en miniature où les jeunes, sous la supervision des adultes, découvrent et intériorisent les nécessités inhérentes à la vie sociale. De cette manière, il entend contribuer à les former comme citoyens.

Les mini-camps à St-Félicien

Les mini-camps sont pour les jeunes des occasions de partir en vacances, sans les parents, encadrés par des animateurs soucieux de poser un cadre éducatif et de permettre l'apprentissage de la vie collective.

Cette année, un mini-camp a eu lieu au camping de *** de deux nuits et trois jours.

Objectifs :

- Permettre à des jeunes qui ne partent pas en vacances de vivre une expérience collective entre copains.
- Découvrir le camping dans des lieux proches de *** en pleine nature où ils pourront retourner en famille.
- Favoriser l'apprentissage de la vie de groupe par un fonctionnement qui favorise la répartition des tâches dans le respect de chacun.

Description :

Les jeunes que l'on accueille sur les API (animations pied d'immeuble) durant l'année et dans le cadre de l'accompagnement à la scolarité ont vécu trois jours en camping.

Ils ont participé à la mise en place du campement et à l'ensemble des tâches nécessaires à la vie du groupe :

- Installation du camp et montage des toiles de tente pour eux-mêmes, mais aussi dans la perspective des séjours enfants et familles qui ont suivi.
- Achats, élaboration et conception des repas.
- Choix des activités (initiation à la pêche, mini-golf, jeux de plein air, piscine, etc.)
- Organisation des veillées.
- Temps de concertation et de régulation quotidien.

En quoi on se rapproche de l'utopie ?

Au cours du mini-camp, les jeunes ont développé des capacités de tolérance, de respect et d'entraide.

La venue de plusieurs groupes sur un même campement a permis de renforcer la solidarité entre les générations et d'économiser beaucoup d'énergie.

Le camping est un bon moyen pour apprendre les règles de vie en collectivité, que ce soit au sein du groupe, mais aussi dans le respect des autres campeurs.

Enfin, la mobilisation des logiques d'action traditionnelles de l'éducation populaire est d'autant plus commode et fréquente que les centres sociaux sont convoqués sur des fonctions plus étroitement éducatives et scolaires : lorsqu'ils organisent des dispositifs de soutien ou d'aide aux devoirs, ou lorsque l'action s'inscrit dans le cadre des CLAS. À Jonquière, « l'accompagnement scolaire méthodologique et ludique pour les collégiens et les lycéens » se décline en diverses activités incluant des « sorties culturelles (spectacles de danse, concerts, visite de musées, etc.) ». Cette dimension¹⁵ est plus présente encore à St-Félicien où les sorties culturelles visent la « mise en pratique des apprentissages scolaires ou les complètent ». De plus, ces sorties, réalisées en famille, participent d'une stratégie d'acculturation des familles à la culture légitime. « L'objectif étant de faire découvrir des animations culturelles aux familles afin

¹⁵ Mentionnons que le fait de proposer des « activités culturelles » est encouragé par la circulaire du 6 juin 2008 définissant le périmètre des « actions d'accompagnement à la scolarité » dans le cadre du dispositif CLAS.

qu'elles puissent faire des choix dans ce large éventail » (rapport d'activité 2010). À Beauprès, enfin, l'accompagnement scolaire intègre un programme d'accès à l'écrit qui vise à « accompagner les enfants dans l'apprentissage de l'écrit, de les familiariser avec l'outil livre et de les orienter vers les lieux culturels de leur quartier et de leur ville » (projet social 2009). Bref, lorsqu'ils sont convoqués sur des actions ou des dispositifs tournés vers l'école, les centres sociaux retrouvent les modalités d'actions originelles de l'éducation populaire, qui s'est historiquement définie comme une sorte d'école hors de l'école, redoublant et étayant la mission confiée par la Nation à l'institution scolaire.

1.2. Acculturer les migrants, émanciper les femmes maghrébines

Le référentiel de l'intégration apparaît d'une étonnante vitalité, dans les centres sociaux, lorsqu'il est question de publics migrants ou présentant des caractéristiques culturelles particulières.

Les activités d'apprentissage linguistique en constituent une bonne illustration. À Jonquièrre, une offre assez étoffée permet à ceux qui, du fait de leur trajectoire migratoire, connaissent des difficultés dans leur usage quotidien du français, de travailler sur leurs compétences linguistiques. Ces activités prennent la forme d'ateliers animés par une linguiste. Si la question de la compétence linguistique constitue le point de départ de l'action, celle-ci embrasse une ambition plus large de connaissance et d'appropriation de la culture et des codes de la société d'accueil. Il s'agit, selon les mots du rapport d'activité, de « favoriser l'appropriation de la langue française et les codes sociaux en lien avec la vie quotidienne ». De même, ces ateliers visent à « promouvoir l'autonomie des personnes par une meilleure connaissance des espaces sociaux et culturels du quartier et de la ville » (rapport d'activité 2010). L'animatrice de ces ateliers confirme leur ambition culturelle : « *La découverte des espaces socioculturels ; c'est ça c'est même l'objectif des ateliers socio-linguistiques. On met plus en avant La Découverte des structures socioculturelles. L'exploration et l'appropriation de cet espace-là.* » (Entretien de groupe, professionnels, Jonquièrre). Entrer dans la culture de la société d'accueil, se l'approprier, telle est donc l'ambition que s'assignent les ateliers sociolinguistiques. Cette action s'inscrit dans le modèle d'intégration traditionnel de l'espace public français, de nature assimilationniste, où l'unité de la vie sociale est identifiée au partage de valeurs communes définies comme universelles ; les migrants doivent les intérioriser s'ils veulent trouver leur place. D'ailleurs, les résultats escomptés s'inscrivent dans le langage de l'intégration : « meilleure ouverture vers les institutions » ; « meilleure maîtrise de la langue et des codes sociaux ».

Le public féminin peut également être l'objet d'une action à visée émancipatoire face à un milieu familial et communautaire perçu comme enfermant. À Beauprès, deux types d'activités attirent plus particulièrement ce public : des ateliers articulés à des activités telles que la gymnastique, la cuisine, les travaux créatifs, d'une part, et des activités d'apprentissage du français, d'autre part.

Pour la directrice, le centre social constituerait l'un des seuls espaces de liberté que familles et conjoints concéderaient à ces femmes : « *c'est comme s'ils nous déléguaient leurs femmes finalement. En fait beaucoup de femmes disent qu'elles ont le droit de venir ici, que ça ne pose*

aucun problème, que leurs maris leur disent volontiers de venir au centre... » (Directrice Beauprés). Les ateliers permettent alors de constituer un entre-soi féminin considéré comme propice à l'expression de soi dans un contexte de contraintes culturelles et familiales fortes : « Ils sont très fréquentés et permettent à des femmes souvent isolées de se retrouver, d'échanger, de créer et de réaliser. Ce sont, pour certaines d'entre elles, les seules occupations "libres" qu'elles aient (...). » (projet social 2009). L'intervention, dans un tel contexte, consiste à aider ces femmes à prendre leur distance avec l'identité que leur assigne le groupe domestique ou communautaire, et à conquérir un sentiment de dignité et d'égalité que le groupe d'origine leur dénie : « Les animateurs en charge de l'activité, accompagnent beaucoup leur intégration, leur sortie de l'isolement et/ou de cellules familiales parfois pesantes. Par les ateliers, les interventions sociales mises en place, elles ont accès à des moyens pour lutter contre l'exclusion et les attitudes discriminatoires (souvent de leur entourage). Elles ont un temps pour elles, reprennent confiance en elles, dans un climat de confidentialité, d'écoute et de bonne humeur. La production et les apprentissages, de grande qualité, sont très valorisants. Leurs compétences sont ainsi mises en évidence et reconnues y compris dans le cercle familial » (projet social 2009). Même chose concernant les stages linguistiques qui accueillent, parmi leurs publics, « des femmes qui tentent de sortir d'un milieu familial et/ou communautaire parfois pesant, en passant par cette étape d'émancipation qu'est l'apprentissage du français » (projet social, 2009). Encore une fois, par-delà les acquis proprement linguistiques, la participation au stage est conçue comme une démarche d'ouverture. Par divers jeux de décentrement, il s'agit de conduire ces femmes à prendre leur distance par rapport à la définition de leur identité féminine assignée par leur groupe d'origine, pour rejoindre une définition plus moderne et égalitaire de leur féminité. Ce cheminement passe, par exemple, par le fait de « s'ouvrir à d'autres activités proposées par le centre social mais aussi par d'autres structures (ex : service culturel, organismes de formation, écoles, manifestations sportives...). » (*ibid.*). Un travail de mise à distance identitaire, dans le cadre d'un « atelier de récit », peut aussi permettre de « débiter un travail de distanciation avec une histoire de vie souvent chaotique » (*ibid.*).

La thématique religieuse est à fleur de discours dans cette approche des femmes maghrébines à émanciper de leur milieu. L'inquiétude à l'égard de la religion et de son influence sur les conduites privées peut aussi s'exprimer de façon beaucoup plus directe. Pour montrer l'utilité de l'action du centre social en direction des familles, le directeur de Drummonville rapporte cette anecdote : « *Un jour une maman dit à la référente famille qu'elle avait eu un problème avec son ado et qu'elle était donc allée voir l'imam pour lui en parler et l'imam l'a pris sous sa coupe. Ça pose un problème qu'une famille en difficulté avec son enfant aille voir un responsable religieux mais pour elle c'était la seule solution. Ça montre le peu de relais qu'il y a sur les quartiers, de groupes disponibles pour être à l'écoute de ces personnes* » (directeur Drummonville). On retrouve ici, dans cette volonté affichée d'éloigner les parents à l'influence éducative des imams, le projet de l'éducation populaire du début du XX^e siècle, lancé alors contre un monde associatif confessionnel, afin de contrer son influence au profit de celle des Lumières et de la République.

Les activités sociolinguistiques, ainsi que ces actions ciblant un public féminin le plus souvent d'origine maghrébine, procèdent d'une logique logée au cœur de la matrice

historique de l'intégration, où les migrants accèdent, par leur assimilation au sein du « creuset français » (Noiriel, 1988), à la perspective universaliste et égalitaire censée fonder historiquement la nation française.

1.3. Émanciper les individus de leur quartier

Si la communauté est perçue comme potentiellement enfermante, le quartier lui-même, dans les sites d'habitat social, tend à être considéré comme un espace de claustration sociale et culturelle dont il faut émanciper les habitants. Là encore, cette émancipation passe par un accès à des espaces symboliques et culturels plus vastes et plus universels, comme la ville, ou la Nation, opposés à l'espace enclavé et entaché de divers particularismes que constitue l'espace de proximité.

C'est à Beauprés que cette ambition se manifeste avec le plus de force. Elle constitue un axe de travail à part entière qui nourrit différents projets dont l'enjeu est « le décroisement global des populations » (Projet Social 2009). Dans une démarche parallèle et d'accompagnement d'une grande opération de renouvellement urbain destinée à modifier durablement le visage des quatre quartiers intégrés à la zone d'influence du centre social, l'équipe entend œuvrer à la diffusion d'une culture urbaine plus moderne et moins soumise aux enclavements locaux et communautaires. Cette visée comporte une dimension interne, relative à la circulation à l'intérieur et entre les quartiers. Elle exprime en creux l'idéal d'un espace neutre, ouvert, protégé des appropriations exclusives et particularistes : « Faciliter le rapport entre les habitants, en leur permettant de se croiser lors d'activités variées et ouvertes à tous (activités culturelles, sportives, de loisirs, événements festifs)... ». Elle comporte également une dimension externe : le centre social se donne pour ambition de faire accéder les individus à des espaces urbains plus vastes et plus globaux, afin de les émanciper de leur espace de proximité : « La mise en place d'activités pour enfants et adultes avec une offre commune d'ateliers, de sorties culturelles, de loisirs, de moments festifs sur les différents quartiers devrait obliger et faciliter la circulation des habitants et les accompagner vers une habitude d'ouverture sur le territoire, sur la ville et la région » (*ibid.*). Ici encore, l'accès à la culture et aux équipements est étroitement associé à la question des mobilités, et est conçu comme un levier qui peut permettre aux gens de dépasser leurs particularismes pour accéder à un espace urbain véritablement commun.

Cette ambition d'émanciper les gens d'espaces de proximité perçus comme les supports de particularismes communautaires traversent également, à divers degrés, les activités proposant des sorties et des séjours. Toujours à Beauprés, c'est en ces termes que sont décrits les « sorties culturelles et moments festifs » proposés aux adhérents. Il s'agit d'œuvrer au désenclavement social et culturel : « Elles leur permettent de sortir de leur environnement, de rencontrer d'autres personnes, de découvrir que de nombreux sites leur sont accessibles (mobilité et coût). » (*ibid.*). Les sorties sont pensées comme des supports d'apprentissage d'une urbanité neutre et détachée des formes de familiarité rassurantes qui définissent les espaces de proximité. Et cet apprentissage exige un accompagnement : « Un accompagnement facilite cette découverte, l'objectif étant de tendre vers leur autonomie

totale, vers une ouverture vers des environnements différents. Dans la grande majorité des cas, nous proposons donc des événements faciles d'accès et assez peu coûteux (randonnées pédestres, expositions gratuites, entrées de musée sur des horaires en accès libre...) » (*ibid.*) C'est donc un citoyen moderne, capable d'entrer en relation avec autrui et les institutions en tant qu'individu libre, que vise à former ce type d'activité.

Dans tous ces exemples, l'action s'inscrit dans la logique du référentiel de l'intégration. Elle vise à instituer un individu abstrait, partageant les valeurs « universelles » de la « communauté des citoyens » constitutive de la Nation, en l'émancipant de ses particularismes (Schnapper, 1994). Pour ce faire, les actions mobilisent les ressources du Savoir en s'inscrivant dans le prolongement de l'action de l'école, de la culture, par l'organisation de sorties, ou encore de la ville conçue comme un espace anonyme de coexistences entre étrangers, exigeant des individus qu'ils interagissent avec d'autres codes que ceux de leur communauté ou de leur culture particulière (Simmel, 1984).

Ces exemples mettent aussi en lumière un résultat plus inattendu : le référentiel de l'intégration est finalement mobilisé de façon prioritaire non pas à la façon d'un projet applicable à toutes les actions, mais comme une réponse à la question ethnique, que celle-ci se décline en tant que telle, au travers de la question féminine ou encore de sa projection territoriale. Sans doute, le poids de la tradition républicaine et du modèle assimilationniste, plus prégnant en France que dans bien d'autres pays, contribue à expliquer ce résultat.

2. Agir en faveur du lien social

Le projet de promotion du lien social, cherchant à articuler la préservation des équilibres sociaux et l'accomplissement personnel, donne lieu à de nombreuses déclinaisons pratiques. Les deux référentiels de l'individuation et de la cohésion sociale, que cette figure du projet articule, sont omniprésents dans les pratiques développées par les centres sociaux étudiés. Ils contribuent amplement à forger le caractère propre de l'action de ces équipements.

2.1. Lien et capital social : la centralité de la relation

La notion de capital social constitue l'une des principales formulations savantes permettant de définir la cohésion sociale. Cette notion conduit à situer dans la qualité et la fluidité des relations entre les individus l'une des principales sources du bien-être et de la stabilité de la vie sociale. Ce raisonnement trouve son pendant au sein des dispositifs : ceux-ci accordent une importance centrale au développement et à l'étayage des relations que nouent les différentes catégories de personnes présentes. À la limite, et en caricaturant à peine, on pourrait dire que l'attention et le soin portés aux relations constituent une sorte de réponse générique à la plupart des maux sociaux que les centres sociaux cherchent à traiter.

2.1.1. Le lien intrafamilial

À l'échelle la plus rapprochée, le lien à soutenir est de nature intrafamiliale. Les innombrables activités proposées aux familles intègrent souvent cette visée. À Jonquières, la mise en place de

départs en vacance pour des familles entend notamment contribuer à « renforcer les liens familiaux ». À Normandin, un accueil de loisir cible un public familial et se définit comme « un lieu qui (...) permet aux parents d'agir avec leurs enfants » (rapport d'activité 2009). À Beauprés, un espace parent/enfant propose d'accueillir des enfants et leurs adultes référents afin qu'ils se retrouvent autour de divers jeux et activités. Là encore, l'étayage de la relation parent/enfant constitue l'une des finalités fondamentales d'une action qui entend : « Accompagner les parents dans leur rôle éducatif en favorisant le lien entre les enfants et les parents ; accueillir la famille dans sa globalité (parents ou adultes référents et enfants) et créer un temps d'accueil pour parents et enfants en dehors des activités de groupe ; prévenir la dégradation du lien entre parent et enfant dans des situations fragiles » (Projet social 2009).

Dans tous ces cas, la relation parent/enfant est soutenue par l'aménagement de temps et d'occasions d'interagir à des fins simplement expressives et émotionnelles : séjours ou sorties, activités ludiques. Ces actions reposent sur l'idée que ces familles, souvent précaires et en difficulté, manquent de temps et d'espace pour communiquer de façon ludique et désintéressée, car elles sont prises par les urgences du quotidien et le poids des difficultés de vie.

2.1.2. Le lien intergénérationnel

Les relations entre les générations préoccupent également les professionnels des centres sociaux qui cherchent à les soutenir par diverses formes de rapprochement. L'objectif peut être, comme à Jonquière, de « lutter contre l'isolement des personnes retraitées ». À Normandin, une maison de retraite à proximité du centre social fait l'objet d'un partenariat. Régulièrement, des pensionnaires sont conviés pour participer aux activités du centre en compagnie d'usagers de tous âges, avec lesquels ils peuvent jouer aux cartes, boire un thé, discuter etc. Le centre social de Drummonville développe également ce type de démarche. Son directeur, cependant, ne fait pas mystère sur les réticences et les difficultés que ce type de projet peut susciter :

« On essaie de mettre en place des actions et des activités intergénérationnelles et pareil en centre-ville avec un autre club du 3^{ème} âge où on essaie de mettre en place des actions communes. Au début, il y avait des réticences de la part des personnes âgées par rapport aux jeunes, c'était pas gagné, il a fallu presque une année, le temps de voir que les jeunes étaient encadrés, qu'il y avait des animateurs. Des relations de confiance commencent à se créer et petit à petit on va un peu plus loin » (Directeur du centre social Drummonville).

2.1.3. Construire des espaces d'affiliation

Nombre d'activités menées au sein des centres sociaux intègrent l'objectif de permettre la construction de *relations* entre participants. Très souvent, cet objectif semble aller de soi, tant la dimension relationnelle est prédominante dans la motivation des participants pour se rendre à tel ou tel atelier. Et lorsqu'il n'est pas explicité, cet objectif peut être simplement suggéré par l'accent placé, dans les descriptions, sur la dimension conviviale et relationnelle de l'activité. C'est notamment ce que suggère la description de l'atelier « table d'hôtes » à Normandin.

La table d'hôtes à Normandin

20 à 30 personnes
prennent leurs repas ensemble tous les jeudis

10 à 15 personnes
organisent
préparent
rangent
tout en papotant pour mettre leurs mains à la pâte.

Une fois par mois les plus grands des petits nous rejoignent
pour un mijotage inter-générationnel.

La convivialité d'une activité menée en commun, supposant coordination et entraide, les « papotages »... sont là pour rappeler que la construction de relations sociales constitue l'un des objets centraux d'une telle action.

Lorsque cet objectif est plus directement mis en avant, il est alors référé à l'état supposé des relations sociales dans lesquelles les participants sont engagés. Tout se passe comme si les concepteurs des actions avaient étudié la théorie de la « désaffiliation », selon laquelle les difficultés sociales s'enchaînent en une sorte de glissade cumulative entraînée par la rupture successive des cercles de relation qui rattachent la personne au statut « d'intégré » : perte d'emploi, puis divorce, ruptures familiales, amicales, isolement... (Castel, 1995)

À ce titre, bien des actions et des dispositifs entendent inverser ce processus, et font de l'isolement supposé des personnes l'un des points d'appui centraux de leur argumentaire. Pour ne citer qu'un exemple, les ateliers de remise à niveau linguistique, développés en partenariat avec le GRETA à Jonquières, proposent de « permettre de sortir de l'isolement par l'ouverture sur l'extérieur, la rencontre avec les autres, l'implication dans des projets socioprofessionnels ». Sur ce modèle, bien des actions en direction de publics en difficulté sont conçues comme des sortes de point d'accroche permettant à l'utilisateur de venir s'inscrire dans l'offre élargie d'activités du centre social. Celui-ci est alors conçu comme un espace d'affiliation, un lieu où ceux qui ont rompu la plupart de leurs relations sociales peuvent retrouver une vie sociale et relationnelle, et, par-là, commencer un processus de restauration identitaire.

2.1.4. Les liens de voisinage et le lien au territoire : une vie sociale plus intense au service de la confiance, de la sécurité, de l'éducation...

Le territoire est un objet naturel d'intervention pour ces équipements auxquels sont conférés des compétences liées à un espace. Et dans une perspective de cohésion et de capital social, l'action vise tout naturellement la qualité des liens de voisinage et de coexistence sur ce territoire, que celui-ci corresponde à un quartier, un ensemble de quartiers, ou qu'il renvoie à une échelle plus vaste (communale/intercommunale).

En premier lieu, cette visée d'agir sur les relations sociales internes à l'espace de compétence se traduit par le souci de venir s'inscrire, autant que possible, à l'intérieur même de ces relations.

Cette visée engendre nombre d'actions hors les murs, marquées par la mobilité des équipes, soucieuses d'aller vers les habitants du secteur. Quand l'échelle géographique est importante, des moyens spécifiques sont mis en œuvre, et les deux centres implantés dans des espaces ruraux ou semi ruraux se sont tous deux équipés d'un bus, afin de développer des actions à la fois itinérantes et dotées d'une visibilité forte (l'un des bus est d'ailleurs peint en jaune). De la sorte, les équipes peuvent investir des espaces publics distants et hétérogènes, et proposer une présence et un accueil autour d'activités d'accroche (jeux, sports, discussion, café etc.) permettant de construire un lien à la population.

À une échelle plus restreinte, et particulièrement dans les quartiers populaires, cette volonté de s'inscrire au cœur de la vie sociale locale se traduit également par de multiples interventions hors les murs : animations en pied d'immeuble, animations déambulatoires, fêtes de quartiers, etc.

La pratique des animations en pied d'immeuble (API), rencontrées sur quasiment tous les sites, est emblématique de cette visée. Le centre social installe alors divers équipements d'accueil et d'activités sur les pelouses et au sein des espaces publics du quartier. L'accès est ouvert à tous. Une information est proposée sur le centre social et ses actions, pendant que des activités ludiques, éducatives ou de réflexion sont organisées. L'objet de ce type de pratiques est double. Il s'agit d'abord de mieux inscrire le centre social et ses acteurs dans un espace d'interconnaissance local : se faire connaître des habitants, être identifié, gagner leur confiance etc. Mais il s'agit également de proposer un support d'appropriation de ces espaces par les habitants eux-mêmes. Tout comme les fêtes et manifestations organisées dans les espaces publics, les API invitent les habitants à investir des espaces publics souvent monopolisés par des groupes de jeunes perçus comme menaçants. Ces initiatives visent à ériger le territoire proximal en un lieu convivial et accueillant, où l'on peut s'arrêter, discuter entre voisins, pratiquer des activités de loisir... Il s'agit bien de produire du capital social à l'échelle du quartier. Les liens d'interconnaissance élaborés par les habitants à l'occasion de ces activités doivent renforcer leur confiance mutuelle, facilitant les interactions, voire la coopération, tant dans les espaces publics que dans le cadre de projets plus construits.

Cette ambition de renforcer le capital social local peut prendre des chemins variés. À Jonquières par exemple, il est attendu d'un atelier couture qu'il « brasse » suffisamment de public pour « favoriser les liens entre les habitants sur le quartier » (rapport d'activité 2010). Même ambition dans le cadre d'un atelier de création de bijoux censé, à terme, « favoriser les liens entre les habitants sur le quartier » (*ibid.*). Les événements festifs organisés dans l'espace public sont également investis de ces mêmes attentes. À Jonquières, le rapport d'activité (2010) en rappelle les objectifs : « organiser des rencontres festives sur le quartier et favoriser les rencontres intergénérationnelles et interculturelles ». Et Beauprès conçoit de tels événements comme une façon de renforcer les liens entre une gamme étendue de protagonistes des quartiers : « Les moments festifs quant à eux sont organisés en partenariat avec l'ensemble des acteurs du quartier, associations, municipalité, habitants... Leur objectif

est de permettre aux habitants d'un même quartier de se rencontrer, d'organiser ensemble un moment qui leur est destiné, de voir leur quartier différemment, de développer des solidarités. » (projet social 2009)

La logique du capital social appliquée au territoire vise à rendre l'espace vécu plus accueillant, rassurant, attractif... en suscitant, chez les membres de cet espace, des liens de confiance et des dispositions à coopérer. Ces vertus peuvent recevoir diverses déclinaisons et le type de qualité visé par le développement du capital social peut être resserré sur des thématiques spécifiques. La sécurité publique est l'une d'elles. En conformité avec les approches situationnelles de la prévention, il est attendu de l'intensification de la vie sociale proximale qu'elle renforce les capacités de contrôle social interne au quartier. Dans ces cas, les animations en pied d'immeuble sont conçues comme une façon d'agir contre les incivilités, en tentant de doter le quartier lui-même des moyens sociaux, relationnels et symboliques de contrôler et protéger "ses" jeunes¹⁶.

Une focalisation différente, quoi que parfois complémentaire de la dernière, peut aussi consister à concentrer l'attention sur la dimension *éducative* du capital social. La stratégie de « construction d'une communauté éducative » développée à St-Félicien en constitue un bon exemple.

Le capital social au service d'un « territoire apprenant »

L'exemple de St-Félicien

À St-Félicien, les API, autant que le CLAS, visent la construction d'une « communauté éducative ». Les API, en particulier, proposent de mettre les adultes du quartier en responsabilité face aux groupes d'enfants qui participent aux activités. Objectifs :

- « Renforcer la Communauté Éducative (parents, adultes du quartier, environnement de l'enfant) et la rendre autonome dans la prise en charge éducative des enfants et des jeunes »
- « Faire de l'éducation une responsabilité collective partagée, tout en inscrivant les parents comme les premiers éducateurs de l'enfant. Il est important de travailler au quotidien cette prise de conscience de son appartenance à une responsabilité éducative et les responsabilités collectives que cela représente. "Il faut tout un village pour élever un enfant". »

Des « groupes d'expression parents » constitués à la demande de quatre mères se voient prêter les mêmes vertus dans le rapport d'activité. Au fil des rencontres et au fur et à mesure que le groupe s'élargit, c'est, ici encore, une « communauté éducative » qui est censée se construire. « Ces temps collectifs permettent la cohérence éducative, au sein des familles et sert plus largement à l'échelle du quartier. Chacune se sent légitime pour intervenir sur les enfants du quartier, participant à un engagement porté et partagé par tous, où l'on peut faire référence à l'adage africain "il faut tout un village pour éduquer un enfant". »

Le témoignage des participants à ces activités montre que ce dessein n'est pas purement rhétorique. Lors des API, explique une habitante, « *il n'y a pas de frontière*

¹⁶ Nous avons par le passé eu l'occasion d'observer plus particulièrement ce type de stratégie dans le cas de centres sociaux impliqués dans la mise en œuvre du dispositif Ville Vie Vacances. Cf. Cortesero, Ditcharry, 2008.

puisque un salarié sera toujours référent, mais bon une maman ou un adulte peut aussi être un référent sur place pour l'enfant ». Du coup, l'autorité de l'adulte tend à être attribuée par les enfants aux intervenants présents, qu'ils soient professionnels ou simples habitants venus aider : « Et ce qui est intéressant c'est par exemple, si on parle de responsabilité collective, ou éducative, nous les mamans on est là pour ça. Et ce qui était vraiment bien dans le fonctionnement c'est que si par exemple un enfant s'égarait un petit peu des règles on va dire, de vie commune, si par exemple moi j'intervenais auprès de cet enfant-là, il y avait ce respect, autant envers moi qu'envers l'animateur en fait ». De l'avis des participantes, ces pratiques parviennent à modifier le rapport enfant/adulte au sein du quartier, en investissant l'adulte d'une autorité qui lui permet d'avoir un rôle éducatif et de surveillance auprès d'enfants de son voisinage : « Il y a eu du travail de fait c'est à dire une évolution. Moi je vois la différence par rapport à certains enfants dans le quartier, qui, en allant à l'association, ils se sont rendus compte du fonctionnement. Et du coup, moi dans la rue, je me permets de dire des choses et les enfants entendent alors qu'avant ça ne se passait pas. Il y a vraiment une différence par rapport à ça ». Cette évolution rend le quartier à la fois plus propice à la mise en œuvre d'un contrôle social des comportements des jeunes, et plus riche de potentialités éducatives du fait de l'implication éducative d'adultes désormais prêts à intervenir auprès des enfants qui occupent les espaces collectifs. Laisser ses enfants jouer devant l'immeuble n'est plus un problème : « Et c'est bien parce que même quand nos enfants sont devant la maison, dans le quartier, eh bien on est pas forcément à côté d'eux (...) et on sait que s'il y a un adulte qui voit que ça se passe pas bien heu voilà, il y a ce respect de l'enfant vis à vis de l'adulte qui interviendra et ça c'est un beau chemin je trouve. »

En induisant un partage de la responsabilité éducative entre les membres du voisinage, ces stratégies de promotion du capital social ciblant les conduites éducatives cherchent à construire un collectif d'adultes capables de coopérer et de s'accorder une confiance réciproque dans l'intervention auprès des enfants. Ce faisant, elles s'inscrivent aussi dans la très actuelle logique de développement de « territoires apprenants » (Bier, 2010), d'espaces où la responsabilité éducative et les occasions d'apprentissage sont réparties et articulées entre les différents protagonistes de l'action éducative du territoire : école, associations, parents, adultes, habitants...

2.1.5. Une version systématisée de construction sociale du territoire : le développement social local

Sur un mode beaucoup plus formalisé, les centres sociaux peuvent aussi se revendiquer d'une démarche de développement social local (DSL). Les diverses composantes du projet de cohésion sociale s'y trouvent alors articulées. C'est le cas à Normandin, où la notion de DSL est fortement réinterprétée au prisme du projet.

La notion de « *citoyenneté active* » est introduite en premier, ce qui ne surprendra pas s'agissant d'un éventail de démarches dont l'un des plus petits dénominateurs commun renvoie à la « valorisation des potentialités endogènes d'un territoire » (Jacquet, Mansanti, *et al.*, 2005, p. 8). Reprécisant la notion, le projet 2011-2014 affirme ainsi « qu'aucun territoire n'est vide de ressources et en premier lieu de ressources humaines ». Cette citoyenneté active vise à rendre les individus « acteurs et auteurs de leur devenir dans la société ».

La suite permet de mieux saisir la nature de l'idée de participation affirmée à l'instant : « Créer les conditions d'une véritable expression et générer des modes de coopération et de concertation entre habitants, élus, institutions dans l'élaboration et la mise en œuvre. » De fait, la participation est conçue comme une association de tous à des projets (« permettre à toutes les personnes de participer à des projets collectifs, à la vie du centre social, à un projet de territoire de proximité »). Mais elle comporte également une dimension véritablement politique : les habitants participent aux « débats politiques, au sens où ils définissent les priorités et les choix collectifs. Alors la démocratie participative prend tout son sens, celle d'accroître le rôle des citoyens à prendre des décisions à la place qu'ils occupent. » Cependant, et en cohérence avec le cœur du projet, la participation est au service de la cohésion et de l'individuation. Elle vise le consensus plutôt qu'elle ne désigne un affrontement d'intérêt. Elle vise la valorisation de la contribution de tous au développement local, davantage que l'expression des divergences : « Notre posture professionnelle facilite la relation entre compétences et besoins des habitants. Alors chacun peut s'impliquer dans la vie associative et dans la vie sociale. » De façon transversale, le DSL, affirme le projet de 2007, « génère du lien social, de la solidarité », et la participation doit servir cet objectif, elle doit être facteur de convergence plutôt qu'espace de manifestation des divergences. De même, en cohérence avec le projet, la participation est conçue comme un facteur d'amélioration personnel, d'individuation : « La participation devient alors un processus social de reconnaissance, de promotion de la personne qui implique sur le plan social, une relation équitable avec les autres. » Ouvrir la participation revient à servir la reconnaissance. Les dimensions de la participation, propres au référentiel de la cohésion et à celui de l'individuation, que nous avons identifiés au chapitre précédent, se retrouvent ainsi dans le projet social de Normandin : la participation doit renforcer les solidarités locales ; elle doit ouvrir des espaces de discussion et permettre de produire du consensus ; elle permet au sujet individuel de s'affirmer, en obtenant reconnaissance de la part de ses pairs. La participation n'est cependant pas une spécificité du DSL, comme le montrent les développements sur ce thème dans le chapitre 6.

Sans surprise, le développement social est alors conçu au prisme des notions de cohésion et de solidarité. « Ces orientations [du DSL] favorisent la qualité de la vie, le bien commun, l'organisation collective et le respect des individus ». Le DSL doit accroître la qualité de relations sociales entre les parties prenantes d'un territoire. Et la notion de capital social, centrale dans le référentiel de la cohésion, constitue un descripteur particulièrement pertinent de la représentation du DSL développée au centre social de Normandin. Alors que le capital social se définit comme un vecteur de lien et de solidarité en suscitant un sentiment d'interdépendance en ouvrant chacun à un principe de réciprocité généralisée, le projet 2007 du centre social de Normandin, mobilise le DSL pour « contribuer à la lutte contre toute forme d'exclusion en aidant les habitants à jouir de leurs droits et assumer leurs devoirs vis-à-vis de la société ». La réflexion s'affine encore en 2011 : « Construire des liens sociaux (...) c'est s'inscrire dans un système de réciprocité. Celui-ci est symbolique et produit de la dette. Les liens sociaux sont alors des dettes entrecroisées : les personnes sont reliées (Cf. théorie du don : donner-recevoir-rendre). Alors les liens de confiance se tissent et produisent de la socialisation. » Pour autant, ce principe de cohésion ne se confond pas avec celui de

l'intégration, relevant d'une injonction au conformisme au nom des principes de l'ordre social. Le DSL, le capital social, la solidarité tels qu'ils sont ici conçus, placent le collectif au service de l'individu et non l'inverse. Du même coup, la différence, l'authenticité, l'individu appréhendé dans son intégrité, passent au centre : le collectif ne doit pas faire obstruction à leur développement, et doit même le faciliter. De même que la participation doit permettre la « reconnaissance et la promotion de la personne », « conduire une démarche de DSL, c'est agir avec, par et pour les populations locales, en respectant leurs différences, en comprenant leur culture et la manière de les cultiver » (projet social 2011-2014).

2.2. Priorité à l'individuation : la personne au centre

Dans les projets de promotion du lien social, la relation et l'individuation s'articulent comme les deux faces d'une médaille. De fait, les actions développées dans le cadre de ce type de projets visent également l'étayage des identités singulières et de l'autonomie personnelle des usagers. Ici, la culture du travail social se réfracte dans celle de l'animation socioculturelle. La figure déficitaire de l'usager, inhérente à la vision psycho-éducative de la culture traditionnelle du travail social, est remplacée par celle d'un sujet dont il faut soutenir l'émergence et l'engagement dans des orientations qui soient proprement personnelles.

2.2.1. Des pratiques d'accompagnement au service des personnes

Les centres sociaux sont régulièrement impliqués dans des dispositifs d'accompagnement, en raison des programmes d'action publique auxquels ils participent. En raison de sa situation géographique dans une zone rurale peu fournie en services publics, Normandin absorbe ainsi un certain nombre de compétences liées aux problématiques d'insertion et d'accompagnement des personnes au RSA. L'analyse des pratiques associées à cette compétence montre que la visée de l'insertion s'y trouve largement subordonnée à celle de l'individuation.

C'est, en effet, l'une des constantes des descriptions proposées dans les projets et les témoignages des professionnels impliqués : l'aide aux démarches d'insertion et l'accompagnement des bénéficiaires du RSA embrassent des enjeux et des finalités qui dépassent, voire supplantent, ceux de l'employabilité :

Pour les acteurs du CSC l'insertion, ce n'est pas seulement l'insertion professionnelle, c'est encore l'utilité sociale, la citoyenneté, la solidarité, le respect....

L'INSERTION C'EST AVANCER
CREER UN PROJET
SE REALISER
S'INTEGRER AVEC LES AUTRES ET ECHANGER.



(Extrait évaluation projet social 2007-2010 de Normandin)

Contre la tentation de réduire l'insertion à l'accès à l'emploi, le projet affirme une vision de l'accompagnement centrée sur « une approche globale de la personne pour : rompre l'isolement, partager, communiquer ; être accueilli, avoir une place et agir dans son

environnement ; à partir de l'expression des personnes, favoriser l'émergence d'actions développant le plaisir, la créativité, la responsabilité » (projet social 2007).

La créativité, le plaisir, interviennent comme des catégories signalant cette attention première à la réalisation identitaire et émotionnelle de la personne. L'accompagnement est d'abord conçu comme un dialogue pour explorer son individualité, faire le point, sonder ses aspirations, ses difficultés et ses blocages (Paul, 2004). Bien sûr, la mobilisation vers l'emploi peut survenir au terme de ce processus, mais les étapes centrées sur l'individu, son identité et sa vie émotionnelle, sont mises au premier plan et sont conçues comme des prérequis à toute démarche d'insertion : « La réussite des mesures prises est fonction de la capacité à redonner confiance et estime de soi à la personne concernée. Pour ce faire il ne faudra pas confondre le résultat escompté (trouver du travail) et les objectifs pouvant permettre de l'atteindre » (projet social 2007)

De même, dans le cadre d'ateliers dédiés à des précaires et des demandeurs d'emploi, le centre social affirme la singularité de la démarche. Il entend dépasser la thématique de l'insertion pour ouvrir les bénéficiaires à une action beaucoup plus globale, qui les restitue comme des personnes à part entière, irréductibles à une dimension unique de leur expérience :

De l'insertion à la « personne globale »

Description d'un atelier d'aide aux demandeurs d'emploi au centre social de Normandin (extrait du projet social 2007)

Quelle plus-value (...) dans le centre socio-culturel

- Participer à d'autres actions : sorties, rencontres collectives soirées d'animation
- Accompagnement global des personnes
- Orientation vers des relais
- Nous pouvons citer la participation :
 - o au Printemps des Poètes,
 - o la visite du musée ***,
 - o un atelier d'écriture à ***.
- Nous traitons divers sujets en rapport avec l'actualité. Ex : travail sur l'Europe avec les élections européennes.

Ici encore, l'intégrité de la personne est restituée par un élargissement du spectre de l'intervention qui revient à refuser de la réduire à un simple problème.

Cette mise au centre de la personne est encore plus lisible dans les propos des professionnels affectés à ces activités. Aux yeux de l'équipe, l'intérêt d'aborder les questions d'insertion dans un centre social relève précisément de cette possibilité d'élargir la focale de l'action. L'insertion n'est qu'un horizon pour travailler diverses problématiques qui renvoient, au final, à l'épanouissement global de l'individu : « La personne aujourd'hui a besoin qu'on l'aide à travailler son CV. Elle va aller là, et puis en fait on s'aperçoit qu'elle a besoin de prendre confiance en elle par des activités, de pouvoir montrer qu'elle a des compétences et pouvoir s'intégrer sur du collectif : "tiens on va peut-être pouvoir lui proposer autre chose" ; "tiens pourquoi pas les jardins ça pourrait peut-être apporter aussi des matériaux pour travailler sur

l'emploi" ; ça peut être "tiens cette personne-là peut-être que ce serait bien aussi de travailler sur l'axe santé puisqu'il y a des freins de ce côté-là". Donc ça permet, voilà, de ne pas rester sur quelque chose de figé, et d'aller dans une seule direction. Enfin moi j'ai travaillé pas mal dans l'insertion, et parfois ce que je trouvais compliqué sur des prestations ANPE ou dans certaines structures, c'est qu'on voyait la personne comme quelqu'un avec une problématique et une personne ne se réduit pas à une problématique. "Voilà elle est au chômage, eh hop on va lui trouver un emploi et on travaille sur l'emploi". Non, on voit bien avec les personnes qu'on a que c'est pertinent aussi. Parce qu'il y a plein de choses autour et justement le centre social et l'outil du *** et permet, enfin moi je trouve à la différence de là où j'ai travaillé, permet aussi de travailler plein de choses. »

Alors que le centre social participe, ici, à un programme d'action publique largement tourné vers les sorties du dispositif et vers l'accès rapide à l'emploi, celui-ci se l'approprie selon ses propres catégories. Le travail d'accompagnement doit, certes, viser l'emploi, mais il doit surtout restituer la personne dans son intégrité, contribuer à la reconnaissance de sa singularité, de sa valeur et de son authenticité, au moyen d'un élargissement du cadre de l'intervention. Et, de fait, le cadre d'action que constitue le centre social apporte une offre élargie d'activités et d'expériences qui facilite cet élargissement de la focale de l'intervention.

2.2.2. Éducation non formelle et apprentissages scolaires revisités

Cette réinterprétation d'un programme d'action publique au prisme du référentiel de l'individuation est également manifeste dans la façon dont les professionnels conçoivent et mettent en œuvre les dispositifs de soutien à la scolarité.

Pour partie, les formes d'appropriation du dispositif CLAS ou de mise en œuvre de pratiques voisines relèvent d'un redoublement de la forme scolaire hors de l'école, comme on l'a vu au paragraphe précédent. Il s'agit d'aider à apprendre le métier d'élève, et de rapprocher ces enfants issus de milieux culturellement défavorisés de la culture proprement scolaire, celle des livres, des concerts de musiques « savantes », des musées et des expositions... Et lorsque les familles sont convoquées sur ces dispositifs, c'est parfois, également, dans le but de susciter l'acculturation du milieu familial au goût et à la pratique de ces formes culturelles légitimes.

L'observation de ces dispositifs montre cependant qu'une autre logique cohabite avec la première. Si la forme scolaire centrale – celle de l'éducation formelle – est centrée sur les savoirs, ces acteurs de l'éducation non formelle, que constituent les animateurs des centres sociaux, font un pas de côté et placent l'enfant/le jeune au centre de leur dispositif¹⁷. Ici encore, l'attention première est braquée sur sa subjectivité, sur ses orientations propres et sur son expérience émotionnelle.

¹⁷ Par convention, on désigne par le terme « éducation formelle » les pratiques éducatives prenant place dans le cadre scolaire, et par « éducation non formelle » celles qui sont mises en œuvre par des acteurs périphériques à ce champs, notamment les associations. Sur les différentes acceptions et les problèmes accolés à l'emploi de ces termes, voir Brougère, Bézille, 2007.

La hiérarchisation des objectifs assignés à la mise en œuvre du CLAS à St-Félicien est symptomatique de ce déplacement de perspective :

- « Développer les activités favorisant un enrichissement éducatif et culturel
- Développer les capacités d'expression
- Favoriser l'apprentissage de la solidarité et de la tolérance
- Valoriser les différentes origines culturelles
- Faciliter le bon déroulement de la vie scolaire en impliquant les parents dans leur rôle éducatif
- Contribuer à la réussite scolaire par une aide aux devoirs » (rapport d'activité 2010)

Dans cette liste, les aptitudes proprement scolaires arrivent en dernier, la « réussite par l'aide aux devoirs » étant même le dernier objectif mentionné. Les autres concernent le bien-être subjectif du jeune dans son rapport à l'école, son enrichissement, son expression, ses orientations éthiques...

Le rapport subjectif à l'expérience scolaire est central dans la façon dont les divers centres sociaux conçoivent la mise en œuvre de ces actions. Ce rapport subjectif est appréhendé sous diverses dimensions. L'une d'elle concerne le risque proprement identitaire que l'école ferait courir aux élèves en échec. L'aide scolaire est en quelque sorte conçue comme une action de prévention ou de réparation face au risque de dévaluation et d'humiliation contenue dans l'expérience scolaire : « Les méthodes d'accompagnement sont ludiques, personnalisées, avec l'objectif de permettre à l'enfant et à ses parents, de prendre confiance en eux, d'apprendre à demander de l'aide et à faire confiance, de dédramatiser » (projet 2009, Beauprés).

Les acteurs accordent également une importance particulière au caractère attractif de l'activité scolaire pour l'enfant. D'où l'attention des équipes à faire du moment de soutien scolaire un temps de plaisir, où le ludique et convivialité ont toute leur place. En témoigne, cette présentation du déroulement d'une séance dans le cadre du programme CLAS mis en œuvre à Normandin, tirée du rapport d'activité 2009 :



Le ludique est également placé au cœur de la méthode pédagogique, soucieuse de rendre les apprentissages attractifs, concrets, valorisant, liés à l'expérience. L'accompagnement scolaire à Jonquière entend ainsi « proposer des activités ludiques, culturelles et sportives afin de favoriser les apprentissages » (rapport d'activité 2010).

Résumant cette posture, l'un des intervenants explique qu'il aborde le soutien scolaire en animateur : « Moi j'aborde pas que le travail scolaire, j'aborde aussi beaucoup l'animation. Le CLAS, c'est un moment, un temps d'animation aussi » (entretien « professionnels enfance/jeunesse », Normandin). Un animateur de l'équipe de Beauprés précise davantage la nature de cette posture d'animateur face au travail scolaire. Ici encore, le jeu et le plaisir occupent une place centrale dans l'organisation des activités : « On commence par faire les devoirs, et ensuite on propose des jeux autour de l'apprentissage. » Apprentissage et plaisir sont ainsi placés au service l'un de l'autre : apprendre doit être ludique ! Et lorsque l'hypothèque scolaire est levée, le plaisir peut reprendre le dessus et redevenir l'objet d'une quête purement gratuite : « Quand on voit qu'ils ont bien bossé, on essaye de faire autre chose en fait, une activité de loisir ». Cet abord ludique et dédramatisant de la chose scolaire vise une sorte de prise de distance et de relativisation. Comme s'il fallait apprendre aux jeunes à protéger leur estime d'eux-mêmes et leur identité des sentences scolaires. La modulation du rapport aux apprentissages, promue par la pratique, consiste à suivre le cheminement singulier de l'élève dans le savoir, son rythme propre, en évitant de se focaliser avec excès sur les objectifs d'acquisition imposés par le cadre scolaire : « On cherche pas à tout prix à faire les devoirs, si les devoirs sont pas faits pour le moment, bah, c'est pas grave, on travaille sur les difficultés. Si on doit travailler pendant trois mois sur la même chose, mais au moins au bout des trois mois c'est acquis. » (tous ces extraits proviennent de l'entretien Équipe, Beauprés).

Par-delà le rapport à l'institution scolaire, les centres sociaux, dans leurs actions jeunesse, énoncent une ambition éducative. Mais celle-ci cherche des voies d'accomplissement éloignées des formes scolaires d'apprentissages. Elles s'attachent davantage à valoriser le potentiel formateur de l'expérience – rappelant en cela le lien fort entre la professionnalité des animateurs et les différents courants de « l'éducation nouvelle » (Poujol, 2000). Les stratégies d'éducation non formelle visent alors à maximiser les apprentissages informels (i.e. non intentionnels) en créant des situations adaptées. Par exemple, un projet de séjour en Angleterre permet de mettre en œuvre, à Beauprés, une stratégie de ce type : « *Et donc en fait, ce qu'on voulait c'était pas les faire partir juste à Londres, juste le séjour, on voulait vraiment faire un projet autour de ça. Donc moi ayant un niveau d'anglais correct, j'étais sur la préparation. Vraiment créer un truc qui leur permettrait de faciliter les échanges lors de leur séjour. Donc voilà, des petites activités, on a été voir un film en version originale, on va aller boire un milk-shake dans un petit resto anglais histoire qu'ils puissent bien pratiquer leur anglais.* » (entretien Équipe Beauprés).

Ces différents éléments montrent que les centres sociaux pratiquent effectivement cette « pédagogie du détour visant à redonner confiance » prescrite par la circulaire officielle relative aux actions dans le cadre du programme CLAS. Par-delà le flou qui entoure cette notion, ces acteurs abordent la chose scolaire en plaçant l'identité et la subjectivité du jeune au centre. L'élève est une personne. Et les animateurs des centres sociaux cherchent à engager sa subjectivité dans l'activité scolaire en tentant d'identifier des points d'attractivité ; ils cherchent des éléments de valorisation lui permettant de se construire positivement dans son activité scolaire ; ils entendent enfin protéger la personne de son rôle d'élève, lorsque

celui-ci, vécu dans l'échec et la négativité, menace d'abîmer l'identité. Comme l'observent certaines enquêtes internationales, le secteur non formel offre finalement l'occasion aux jeunes de donner une signification à des apprentissages que le secteur formel tend à détacher de la vie et de l'expérience (Du Bois Reymond, 2011).

2.2.3. Accompagner vers les institutions

L'école peut se révéler "maltraitante" pour l'élève lorsqu'elle le confronte à l'échec, la dévalorisation, l'impossibilité de donner un sens positif à son activité scolaire. De la même manière, l'ensemble des institutions auxquelles les personnes en difficultés sont confrontées les expose à ce risque de se sentir inaptés ou dévalués. Le souci pour l'intégrité morale et émotionnelle des personnes encourage les professionnels des centres sociaux à imaginer des dispositifs et des pratiques capables de faire interface entre ces acteurs afin que ces usagers fragiles puissent malgré tout accéder à leurs droits.

Le rôle d'écrivain public – figure classique parmi les fonctions assurées dans les centres sociaux – relève de cette logique. À Beauprés, « l'accompagnement des habitants dans l'amélioration (...) de leur rapport aux services et institutions » est un axe de travail à part entière du projet social. Ce travail d'accompagnement s'avère nécessaire, selon les rédacteurs du projet, en raison « des caractéristiques de la population ; beaucoup de personnes isolées en grande situation de précarité » (projet social 2009-2011). Le document insiste sur la nature du lien noué par le centre social avec ses usagers, marqué par la confiance. C'est dans ce cadre que l'écrivain public du centre social peut, par exemple, intervenir de façon optimale, de même que l'ensemble du personnel d'accueil, qui remplit un « rôle d'écoute, de réception et d'aide aux habitants et encore plus facilement aux adhérents qui lui font confiance ». Le centre social envisage d'ailleurs de renforcer cette activité à l'interface des habitants et des services et institutions. L'argumentaire insiste sur la nécessité de faciliter une relation qui aurait du mal à s'établir :

- « Des ateliers collectifs thématiques (vacances, connaissance des papiers administratifs...) ont été envisagés pour accompagner les habitants dans l'accès à leurs droits, mais aussi dans l'accès à l'information sur des thèmes de vie quotidienne.
- Repérer, accueillir, écouter des familles qui ne viennent pas au centre social pour les activités et qui néanmoins ont besoin d'un relais d'information.
- Le diagnostic fait le constat d'un grand nombre de familles, en situation de grande pauvreté, d'un nombre important de personnes isolées. Informer, accompagner ces habitants, faciliter leur démarche et le dialogue avec les services publics. » (*ibid.*)

En arrière-plan, il s'agirait de faire interface dans une relation où les habitants expriment le ressenti (ou le fantasme...) d'une sorte d'hostilité et de malveillance à leur égard. Dans l'esprit des rédacteurs du projet, ce ressenti s'expliquerait par une mauvaise information : « Ce réseau, s'il devait se développer permettrait probablement de changer l'image que les habitants du quartier ont des institutions en leur apportant connaissance, compréhension » (*ibid.*)

Dans ces conditions, l'accompagnement vise à remettre la personne au centre, face à des institutions et des services où les critères, les procédures, la rationalité des règles dominant,

et suscitent crainte, incompréhension, voire le sentiment d'être rabaissé, écrasé par une posture d'expertise ou d'autorité. Ici encore, la subjectivité de l'utilisateur, son expérience émotionnelle, occupent une place centrale. Elles fondent et finalisent l'action. Ainsi, l'accompagnement peut-il s'autoriser un niveau d'exigence faible, s'aventurer sur un terrain qui tomberait facilement sous une accusation d'assistanat, d'amateurisme ou de « faiblesse » depuis d'autres référentiels – comme celui de l'intégration qui appelle à l'établissement d'une distance émotionnelle entre l'agent et l'utilisateur au nom de l'objectivité des procédures et de l'égalité face au service public. On a déjà évoqué le témoignage de cette professionnelle qui, à Jonquières, se charge de l'aide aux démarches administratives. On se souvient de la logique empathique qu'elle affirmait avec force pour marquer la distance de sa pratique à celle des assistantes sociales. Pour elle, la considération des besoins de la personne suffit à orienter l'action. Certes, il s'agit d'un cas limite. Mais, en mode plus mineur, on retrouve, dans les pratiques développées par les autres centres sociaux, cette attention à la singularité de la demande, cette prise en compte bienveillante des craintes et appréhensions des personnes dans leur rapport aux institutions. À Normandin, c'est le récit ramassé d'une situation d'accompagnement qui, dans le rapport d'activité, permet de signifier cette orientation :

Exemples

Le médecin de Monsieur X. a conseillé de passer un scanner thoracique suite à une suspicion d'un cancer des poumons. J'ai accompagné Monsieur X. dans l'organisation de ses rendez-vous et physiquement lors de certains examens.

Dans cette situation, j'ai surtout tenu lieu de soutien, en permettant à Monsieur X. d'exprimer son ressenti et ses angoisses en toute confidentialité.

Madame Y. a exprimé des obsessions et un profond mal-être. J'ai aussi accompagné Madame Y. vers un thérapeute du CMP.

Aujourd'hui, Madame Y. sait qu'elle vit une dépression et qu'elle a besoin d'engager un travail thérapeutique.

Dans chacun de ces cas, il s'agit de faire interface, au moyen d'un accompagnement amical et bienveillant, pour désamorcer le potentiel (réel ou imaginaire) de violence symbolique qui inhibe certains usagers pour l'accès à leurs droits.

2.3. Le collectif au service de l'individuation : construire des espaces décents, compenser les inégalités de respect

Dans les projets de soutien au lien social, la relation doit concourir à l'épanouissement de la personne. Sur le plan théorique, la psychologie interactionniste, ou encore la théorie de la reconnaissance développée par A. Honneth, fondent cette visée : le rapport positif à soi dépend de la reconnaissance, par d'autres, de ce qui constitue son identité et son individualité (Honneth, 2000). Sur le plan sociologique, cette question rejoint celle du *respect*, qui désigne la propension à accorder une valeur intrinsèque à autrui en acceptant sa part

« impénétrable » de singularité et de liberté personnelles qui, précisément, le rendent « autre » (Sennett, 2003)¹⁸. Surtout, explique Sennett, le respect, dans les sociétés contemporaines, prend la forme d'un bien rare : les inégalités et les institutions excluent certaines populations du bénéfice du respect, notamment parce que celui-ci est fondé sur la possession de qualités sociales inégalement réparties, comme la possession d'un travail et du pouvoir de ne pas dépendre d'autrui et de conduire sa vie de façon autonome.

En liant les finalités attachées au référentiel de l'individuation et celles de la cohésion sociale, les agencements sociaux que construisent les centres sociaux s'inscrivent dans une logique de correction, de compensation de ce type d'inégalité. Ils ambitionnent de concéder un respect égal à chacun, et d'offrir ainsi à tous les participants les conditions de la construction d'un rapport positif à soi dans l'expérience de la reconnaissance. À cette fin, ils cherchent à construire des espaces « décents », c'est-à-dire à fonctionner, pour reprendre les termes de Margalit, comme des « institutions qui n'humilient pas les gens » (Margalit, 2007, p. 13).

2.3.1. « Zéro mépris » : l'accueil comme pratique du respect

Les dispositifs d'accueil et d'écoute, au cœur des pratiques de nombreux centres sociaux, sont conçus comme des instruments privilégiés pour apporter du respect aux usagers, pour lier l'attention au lien et l'attention aux personnes. L'accueil désigne alors autant des aménagements (la décoration des locaux, par exemple) qu'une posture professionnelle particulière par laquelle professionnels et usagers sont définis comme des égaux en dignité (« zéro mépris »).

À Normandin, cette préoccupation est l'objet d'un travail de formalisation poussé. L'accueil est présenté comme le fil rouge du projet, irrigant l'ensemble des actions. Le projet 2007-2010 définit ce fil rouge et en explicite le sens avec le document d'évaluation du projet, réalisé en 2010. L'accueil ne doit pas être entendu en son sens littéral, mais plutôt comme une posture particulière, présente dans toutes les actions. La notion d'accueil, au centre social de Normandin, est cousine de celle d'hospitalité.

De façon générale, ce thème renvoie à la qualité et aux vertus du lien tissé avec les usagers. Avec une démarche d'accueil adaptée, la hiérarchie du professionnel et de l'utilisateur se trouve abolie. La convivialité d'un espace d'accueil aménagé autour d'une machine à café permet de polir les asymétries en donnant une importance centrale à la personne accueillie : « *Ce n'est pas que boire du café ! C'est prendre le temps de s'intéresser à l'autre...* » Ce souci d'un accueil convivial, plaçant les protagonistes en position de pairs, aménage les conditions d'une relation conçue comme collaboration d'égal à égal. Selon le projet social de Normandin, les professionnels ne doivent pas agir sur les usagers. Les uns et les autres doivent agir de concert : « *Les professionnels et les habitants agissent ensemble pour créer des supports et communiquer sur le Centre, ses actions...* »

¹⁸ Pour Sennett (2003, p. 297), le respect consiste à accepter l'autonomie d'autrui, c'est-à-dire à « accepter chez les autres ce que l'on ne comprend pas en eux ».

L'accueil du centre social de Normandin doit viser la considération de l'autre comme une personne singulière. « *S'intéresser à l'autre* » doit également s'entendre en ce sens : il s'agit de le considérer non pas au prisme de ses problèmes mais comme un individu à part entière, porteur d'une sensibilité particulière. Les professionnels, à ce titre, doivent adopter une position de bienveillance et d'écoute qui les place au plus près des demandes et des besoins des personnes, quitte à les orienter s'ils ne disposent pas de réponse adaptée. Ainsi, le centre social de Normandin propose « *des lieux et des actions différentes qui permettent de proposer des réponses adaptées aux besoins ou d'orienter vers les partenaires compétents, en fonction des demandes* ». Dans tous les cas, la posture du professionnel doit rester la même : « *Accueillir avec amabilité et politesse, mais surtout une attitude d'écoute, avec une considération pour la personne : zéro mépris* ». L'accueil, en ce sens, procède d'une logique de reconnaissance visant à aider les usagers à renouer un rapport positif à eux-mêmes, à reprendre confiance.

La prise en compte de la singularité des personnes, l'écoute, sont également créditées d'une portée thérapeutique : l'accueil doit aider les personnes à accéder à une meilleure connaissance d'eux-mêmes et à renforcer leur capacité à entreprendre, à agir sur leur propre vie. Aussi, « *il est important d'écouter la demande des personnes afin d'entendre le besoin et surtout de favoriser l'expression et la prise de conscience des potentiels de chacun à faire évoluer sa situation quand cela est nécessaire* ». Encore une fois, pour toucher cet objectif, l'accueillant doit entrer dans une démarche de reconnaissance et considérer la *personne*, par-delà son problème ou sa demande : « *Il s'agit de regarder l'autre non seulement en fonction de sa demande mais comme un être agissant, un être capable (...)* ».

La qualité du lien tissé avec les usagers participe d'un mouvement plus général de promotion de relations sociales plus épanouissantes et tolérantes. Le lien professionnel/usager fait figure de matrice et doit servir de support et de guide aux liens des usagers entre eux : « *Festives ou thématiques, loisirs ou recherche d'emploi, les rencontres organisées permettent toujours aux personnes de créer des liens, d'accepter des différences ce qui participe au "mieux être quotidien et au mieux vivre ensemble"*. » En se présentant comme une sorte de machine à produire des liens sociaux individualisants et respectueux, l'accueil fait ainsi figure, tout à la fois de matrice et d'instrument de cohésion sociale.

Les paroles d'usagers, recueillies au cours de la démarche d'évaluation, et mobilisées en illustration de cette thématique, déclinent elles aussi les dimensions multiples d'un lien individualisant, égalitaire, soutenant et respectueux : « *créer des liens* » ; « *mettre à l'aise* » ; « *prendre en compte la personne* » ; « *trouver sa place, être bien* » ; « *savoir écouter* » ; « *mettre en avant les savoir-faire de chacun* ».

Enfin, ce thème, parce qu'il semble contenir l'ensemble des dimensions clés du projet, est placé en son centre par certains professionnels interrogés. Plutôt que de décliner les « concepts » définissant le projet, ceux-ci utilisent le thème de l'accueil comme une sorte d'expression métonymique désignant implicitement le projet dans son ensemble. L'accueil, dans ces conditions, devient la référence centrale permettant de raccrocher l'action au projet. « *Mais le point central du centre social c'est comment on fonctionne, comment on a*

une habitude de fonctionnement de travail quoi... c'est vraiment aller vers, aller avec, accueillir » (animatrice enfance/famille). « *Et accueillir. Mon maître mot ça va être accueillir tout un chacun d'où le besoin d'aller se déplacer sur le canton, d'où le ramassage qu'on fait avec [...]. Quand on parle d'itinérance c'est aussi ça, c'est prendre le bus parce qu'on a un jeune qui nous a appelé "ben là je suis à [...], je voudrais bien venir mais je suis bloqué " donc voilà c'est aussi faire du ramassage.* » (Animatrice jeunesse).

Cette préoccupation pour l'accueil comme « acte de reconnaissance » traverse les pratiques des autres centres sociaux.

À Ste-Véronique, c'est une intention semblable qui sert de fil rouge à l'action du centre : *l'écoute*. Il s'agit d'appréhender les usagers *avant tout* comme des personnes, d'accorder une attention à la *personne* dans la totalité de ses demandes et de ses expériences. C'est revendiquer une « *approche globale envers les personnes avec qui le centre social est en contact, notamment dans la prise en compte de l'environnement familial et son environnement social et culturel* » (directrice du centre social).

L'aménité des locaux participe de cette préoccupation. Le cas de Jonquière est particulièrement intéressant parce qu'il montre comment la transformation des dispositions et de l'aménagement de l'espace d'accueil participe d'un changement de posture professionnelle inscrit dans l'évolution historique du centre social. En effet, ce centre social en gestion directe a longtemps accueilli les permanences de la CAF, assurées par les assistantes sociales de cette institution. Il est marqué par cette histoire singulière, l'identifiant davantage à un service social. Aussi, le type de professionnalité propre à cette configuration était inscrit dans la disposition même du mobilier. Celui-ci positionnait usagers et professionnels dans un rapport d'asymétrie où le professionnel est garant de la rationalité de l'institution, veille à l'application objective des règles régissant les droits, en se gardant d'affects qui sont une porte ouverte à l'arbitraire dans la gestion des aides. La transformation du lieu épouse la transformation du type de professionnalité dont il est destiné à constituer le support : « De même, l'espace d'accueil conçu à l'image des lieux administratifs CAF des années 1980 (comptoir, guichet) a été modifié afin de créer un accueil convivial, facilitant la mise en place d'une communication visuelle sur les activités du centre et la valorisation des réalisations des adhérents (exposition) » (Projet social Jonquière 2009-2011).

Désormais, toute trace d'asymétrie entre l'utilisateur et le professionnel est abolie : si un bureau demeure dans un coin de la pièce pour permettre au personnel de travailler sur ordinateur et d'instruire des dossiers, c'est autour d'une simple table qu'ont lieu l'essentiel des interactions, tandis que le personnel d'accueil circule dans la pièce, abolissant toute référence spatiale à une hiérarchie entre les protagonistes. La décoration, agréable, de même que la mise en avant de réalisations d'utilisateurs, sont là pour signifier que la propriété du lieu est partagée, que le centre social est en quelque sorte la maison commune des habitants, et non l'espace de travail des professionnels.

Cette marque visuelle de l'appropriation du lieu par les utilisateurs peut d'ailleurs être le fruit de réalisations plus ambitieuses, comme à Normandin, où une fresque, issue d'un « atelier graff », domine visuellement l'espace d'accès aux locaux, qui est aussi un espace de convivialité lorsque les beaux jours arrivent.

De façon générale, le thème de l'accueil permet de désigner une posture professionnelle générique et reproductible dans toutes interactions avec les usagers. Au milieu de la présentation des activités de CLSH de Beauprés figure cette définition des traits essentiels de cette posture : « Des activités variées sont proposées aux enfants de trois à 12 ans, dans une dynamique d'écoute, de respect de l'ensemble des participants adultes et enfants ». Cette interaction doit être égalitaire, respectueuse, ouverte à la demande de l'utilisateur, sensible à la singularité qu'il exprime, respectueuse de sa liberté. Elle doit remplir, de la sorte, une fonction de reconnaissance, en lui signifiant une définition de lui-même comme une personne dotée d'une valeur propre et de singularités dignes d'être acceptées et validées.

2.3.2. Le centre social comme « espace décent »

De façon plus générale, dans cette perspective, c'est l'ensemble des relations sociales se déroulant à l'intérieur du centre qui sont appelées à posséder ces propriétés de respect, de bienveillance, de non-jugement... À ce titre, l'espace du centre social est défini au travers de l'idéal de l'espace décent. En tant qu'espace de vie et d'interaction, il se dote du même idéal que la société décente de Margalit : une société dont les institutions n'humilient pas les personnes placées sous leur autorité, et dont les citoyens n'en humilient pas d'autres.

Les diverses formes de civilités décrites à la section précédente constituent la première dimension de l'implémentation de cet idéal. Les professionnels doivent être attentifs aux personnes afin de ne pas tenter à leur honneur social, à leur sentiment d'être dépositaire d'une valeur positive en tant que membre de la société. Le mot d'ordre « zéro mépris » exprime cette exigence. Il est explicité dans le projet de Normandin où il est défini comme l'exigence de considérer l'autre en égal et d'accorder un poids égal à la parole de chacun. L'idéal de la « parité de participation », développé au chapitre précédent, s'articule étroitement à cette exigence. Permettre à l'utilisateur de participer activement à la définition du projet social de l'association, à son fonctionnement quotidien et à sa gouvernance, est conçu comme une façon de l'instaurer comme un égal. Elle signale à l'utilisateur l'importance accordée à ses aspirations et appréciations. Elle revient, pour reprendre les mots du projet, à « *donner une place aux habitants* » tout en respectant la « *diversité des êtres* ».

De fait, l'idéal de la décence se révèle inclusif. Si tout le monde possède un droit à la parole, c'est que le droit de figurer comme digne membre du groupe n'est limité par aucune différence ni aucune hiérarchie. L'accueil et l'hospitalité sont donc des composantes centrales de cet idéal. Comme l'affirme avec conviction la directrice de Ste-Véronique, « *c'est ouvert pour tout le monde* ». L'écoute, la possibilité de s'exprimer en position de pair contribuent à la mise en œuvre de cet idéal inclusif où nul n'est censé se sentir jugé ou inférieur. C'est d'ailleurs cette horizontalité dans les interactions, qu'elles concernent le rapport aux professionnels ou les relations des usagers entre eux, qu'une administratrice de St-Félicien place à l'actif du centre social : « *Les gens viennent à nous parce qu'on est des gens comme eux.* »

L'idéal de la décence implique de positionner les protagonistes de l'interaction comme des égaux en dignité. Il s'accorde mal à toute espèce de hiérarchie, à commencer par celle qui sépare le professionnel, dépositaire d'un savoir et d'un pouvoir, et l'utilisateur, cible d'une action

d'aide unilatérale ou de correction socioéducative. Tout l'art du professionnel est précisément de parvenir à abolir l'asymétrie structurelle liée à ses compétences, ses prérogatives, voire son mandat... Cet art, lorsqu'il est réalisé, définit la posture du centre social, voire la *fonction* du centre social. Comme l'exprime cette animatrice, le centre social « *est une écoute où les gens vont nous parler facilement car ils ont compris à quoi servait le Centre* » (animatrice Ste-Véronique).

La construction de cet espace décent par l'écoute, la parité de participation, le non jugement, l'abolition des hiérarchies... se reflète dans les descriptions fournies par les usagers. Car tel est bien le caractère de l'équipement qu'ils décrivent. Une participante d'un comité de projet de St-Félicien décrit ainsi l'horizontalité des rapports dans le cadre de situations délibératives : « *Je dirais que chaque habitant a sa place au sein du centre social, chacun peut s'exprimer, et depuis le début, y'a pas de choc d'idées, on prend tout en compte, même si c'est un projet pour dans quelques mois... tout le monde a la parole, quand y'a des réunions au comité de gestion, le président dit pas : "moi, je suis là, c'est moi qui fais la réunion"... c'est tout le monde qui fait la réunion, qui a son mot à dire... Y'en a qui disent beaucoup de bêtises... chacun dit des bêtises de toute façon, on en rigole, sur le moment, ça permet de cogiter sur le moment... et comme tu disais tout à l'heure, ça t'a permis de t'exprimer...* » (entretien Comité Projet St-Félicien). La parité de participation autorise même ceux qui « *disent des bêtises* » à s'exprimer sans risquer d'être moqués ou exclus...

De même, le rapport aux professionnels, tel qu'il est décrit, paraît marqué du sceau de respect, de la compréhension empathique, de l'écoute... :

« Interlocuteur 1 : c'est vrai que quand on a un problème, on va la voir [la directrice], bon, elle est à l'écoute, et puis tous les animateurs sont à l'écoute aussi bien de nos projets que si on a un problème dans la vie... Je pense que tout le monde est à l'écoute... on nous laisse pas patienter comme ça... enfin, c'est le ressenti de chacun. (...)

Interlocuteur 2 : Quand on fait la cuisine, si on a un souci, on dit qu'on peut pas être là à telle heure parce qu'on a un rendez-vous avant ou quoi que ce soit, bon, ils sont très compréhensifs... ou alors on a un souci avec un de nos gamins... voilà, on va en discuter... avec les adolescents, on va leur dire ça : "bon ben voilà, on a un problème avec notre fils, c'est un ado, on va prendre dix minutes, un quart d'heure, on va discuter de ça"... » (entretien Comité Projet St-Félicien)

Même tonalité dans les témoignages des usagers du centre social de Normandin. Celui-ci est décrit comme un lieu où la qualité de l'accueil permet de se sentir considéré, et où les relations entre usagers restent préservées des rivalités sociales et du risque de se sentir méprisé : « *Ici j'ai été accueilli un lundi matin par la dame d'en bas avec le sourire, elle nous dit "bonjour". Elle m'a accompagné en haut. Elle m'a payé un petit café, un petit gâteau, on m'a tout expliqué et tout s'est très bien passé quoi. (...) Tout le monde est gentil avec moi aussi alors (...). Et quand il y a un problème on sait où s'adresser. On ne cherche pas midi à quatorze heures. C'est vrai qu'il y a des hauts et des bas mais enfin bon. Puis quand on a un problème, ils essaient de résoudre le problème avec nous et puis bon ça marche. Peut-être pas à tous les coups mais ça marche. Pour l'instant moi j'ai pas à me plaindre ça marche. Et j'espère rester aussi longtemps que je pourrai.* » (entretien « jardiniers » Normandin)

2.3.3. Le salut par le groupe : aide et éducation par les pairs

Soutenir l'effort des personnes pour construire leur identité au moyen des relations sociales... Construire un rapport respectueux incitant à araser les hiérarchies... Ces orientations, inscrites dans les référentiels du lien social, et couplées avec des professionnalités majoritairement issues du secteur de l'animation et de l'éducation populaire valorisant l'action sur le groupe et l'auto-organisation, conduisent à la multiplication de pratiques et de dispositifs où ce sont les pairs eux-mêmes qui prennent en charge l'action sur autrui.

C'est dans le domaine de la parentalité que l'on rencontre le plus fréquemment ce type de pratiques. L'une des figures types est celle du « café des parents ». Il s'agit de temps d'échanges organisés, où des parents volontaires ou demandeurs échangent entre eux sur certaines difficultés de leur expérience parentale. La supervision reste discrète, et est souvent complétée par la présence d'un spécialiste invité pour l'occasion (psychologue, philosophe, etc.).

À Jonquièrre, les objectifs avancés sont les suivants : « Favoriser les échanges d'expériences entre les parents en s'appuyant sur leurs compétences parentales ; proposer un temps de réflexion sur des thématiques répondant à leurs préoccupations » (rapport d'activité 2010). Le rapport précise : « L'action a consisté à organiser des temps de rencontres et d'échanges conviviaux entre parents sur le quartier XXX, soit autour de thèmes proposés en présence d'un intervenant (psychologue, philosophe...), soit autour d'un goûter et de jeux » (*ibid.*).

Toujours à Jonquièrre, des actions de soutien à la parentalité sont organisées autour de la mise en place d'un LAEP (Lieu d'Accueil Enfant Parent). Là encore, l'objectif est de susciter une dynamique réciproque de soutien par l'échange entre pairs de témoignage et d'expériences : « Renforcer et solidifier les compétences parentales à travers l'accueil, l'écoute, l'échange et le partage de difficultés ou de joies communes » (rapport d'activité 2010). Le bilan de l'activité se félicite de la mise en œuvre de cette dynamique horizontale où l'aide prend la forme d'une entraide articulée au soutien de professionnels : « les papas et les mamans échangent avec les accueillantes ou entre eux sur les difficultés qu'elles rencontrent ou des sujets plus légers touchant à la vie quotidienne » (*ibid.*). Le centre social de Beauprès s'est également doté d'un LAEP. Parmi les objectifs poursuivis, il s'agit notamment de :

- « Rompre l'isolement de l'adulte et de l'enfant en créant un lieu de vie sociale,
- Faciliter les rencontres (entre le parent et son enfant, les parents et les enfants, les parents entre eux, les enfants entre eux) afin qu'ils puissent faire des projets ensemble et de façon autonome (sorties, échange de services, de savoir ...),
- Permettre la libre expression de chacun » (Projet social 2009-2011)

Là aussi, les rédacteurs du bilan se félicitent de la formation de dynamiques internes au groupe : « Les parents peuvent ainsi jouer avec leurs enfants, échanger avec des professionnels sur leur évolution, les questions qu'ils se posent, les difficultés qu'ils rencontrent. Des liens de solidarité se sont créés (garde d'enfants, dépannage au quotidien ...) » (*ibid.*). La formation d'une solidarité horizontale va plus loin que celle décrite à Jonquièrre. Celle-ci excède les échanges de conseils et d'expérience permettant de renforcer

ses propres compétences parentales. Elle s'étend à une sorte de véritable entraide sociale, constituée de services réciproques.

La « petite tribu » à Normandin se présente comme une prestation à destination des familles, et repose sur la même logique d'entraide et d'auto-support horizontal. La directrice insiste lourdement sur la philosophie de ce dispositif qui s'est « *co-construit avec les habitants* », et qui relève « *de l'action collective et non du suivi individuel* ». Dans le bilan d'activité, l'activité est décrite comme « un espace d'écoute, d'échange, de discussion autour d'une activité, permettant aux familles de faire des activités avec leurs enfants, favorisant des rencontres, (...) brisant l'autonomie ». L'éclatement spatial du territoire conduit à rendre l'atelier itinérant, et le bus jaune fait alors office de local. Ici encore, la vertu prêtée à l'action relève des formes de solidarité horizontales créées entre les familles : « L'Atelier itinérant a permis de rompre l'isolement, de créer des liens entre les familles d'une même commune » (rapport d'activité 2009). Et pour son animatrice, c'est précisément parce qu'il suscite ces échanges horizontaux que l'action est pleinement efficace et pertinente : « *Elles sont dans des préoccupations quotidiennes aussi, des choses qui se passent dans la famille, et puis en discutant avec d'autres "voilà moi j'ai fait comme ça, t'as qu'à essayer tu verras", il y a des choses qui se passent. Elles se sentent mieux ou elles se sentent écoutées* » (entretien Professionnels enfance/jeunesse, Normandin).

Cette logique de soutien par les pairs peut également s'étendre à d'autres thématiques. Par exemple, à Normandin, les personnes à revenus très faibles échangent des « trucs » pour s'en sortir au quotidien au sein d'un réseau d'échange appelé « Écoastuce ». Toujours à Normandin, un groupe de parole de femmes victimes de violence conjugales, co-animé par une assistante sociale, se réunit une fois par mois.

Cette logique peut également prendre une tonalité plus proprement sociale et opposer l'entraide à l'aide unilatérale. L'un des administrateurs de St-Félicien décrit sa propre évolution au contact du projet de ce centre social très articulé à l'idée d'auto-organisation. En arrivant, il souhaitait faire du bénévolat caritatif. Au final, il troque ce projet contre celui de « *participer* », c'est-à-dire d'entrer dans une relation égalitaire avec d'autres participants selon une logique d'entraide qui place chacun sur un pied d'égalité : « *On donne, c'est sûr, mais on reçoit aussi énormément.* » Dans cette association, il faut souvent « recadrer » les nouveaux arrivants pleins de « bonne volonté » : « *Au début c'est "je veux faire des choses pour les autres". Mais non ! C'est plus "qu'est-ce que tu as envie de faire pour toi" et après il s'occupera naturellement de faire avec les autres* » (Entretien Direction St-Félicien, en présence des deux coprésidents).

Diverses initiatives d'habitants, soutenues par le centre social de St-Félicien, fonctionnent sur ces modèles d'apprentissage horizontal, par l'expérimentation collective et l'apport de connaissance par chacun des participants. Divers ateliers consacrés aux problèmes de la vie quotidienne se donnent pour objectif de « partager ses savoirs et ses savoir-faire autour d'un projet commun » (rapport d'activité 2010). Ainsi de l'atelier « BREF » (bonnes recettes économiques et faciles), dans lequel les participantes apportent leurs savoir-faire, expérimentent des recettes économiques, simples, avec des produits de qualité. Une

opération à vocation plus large et généraliste est intitulée « Journées d'échanges – partage – expériences – savoirs ». Là encore, il s'agit d'acquérir des compétences nouvelles par une démarche consistant à « échanger des pratiques, des expériences et des savoirs » (rapport d'activité 2010). Les activités concernées sont choisies par les habitants en fonction des compétences qu'ils peuvent proposer au groupe. La philosophie de la démarche est directement définie dans les termes de la valorisation entre pairs par l'apprentissage réciproque : « Les échanges permettent une prise de conscience de chacun sur ses différents savoir-faire » (rapport d'activité 2010).

Cette mobilisation des pairs dans le processus même du travail de soutien ou d'éducation rejoint nombre de formes émergentes de pratiques dans les champs de l'action sociale, de l'éducation ou de la santé publique : réseaux d'échanges réciproques de savoirs, co-formation, groupes d'auto-soutien, éducation par groupes de pairs, intervention par les pairs... Toutes ces pratiques ont en commun de rejeter les formes asymétriques d'intervention jugées aliénantes (Garibaye, Séguier, 2009) voire « abrutissantes » (Rancière, 2004), au profit de dynamiques de transformation individuelles et collectives fondées sur le postulat de la compétence des individus et de leur capacité à s'entre-aider de façon efficace. Ces modèles sont congruents avec les orientations fondamentales du projet de développement du lien social. Celui-ci parie sur les relations horizontales pour constituer des ensembles sociaux harmonieux. Il présuppose que la qualité du lien interpersonnel commande ou fait obstacle à l'individuation des personnes. Et il hérite des bouleversements culturels et idéologiques des années 1970, qui instituent, particulièrement dans le champ de l'animation, des formes de professionnalité mettant l'accent sur le potentiel, les ressources et les richesses des personnes, plutôt que sur l'apport du professionnel « sachant » face à des bénéficiaires « défaillants » (Gillet, 2006).

3. Capacitation : le centre social comme plate-forme de projet et comme entrepreneur de mobilisation

À St-Félicien, le centre social poursuit un projet de *capacitation*. Il entend accompagner les habitants afin que ceux-ci construisent des mobilisations et se constituent en minorités actives. L'action est toute entière pensée comme le produit de l'engagement des habitants dans des projets collectifs. Mais il ne s'agit pas seulement de construire collectivement des activités distrayantes ou enrichissantes. Il s'agit, comme dans les modèles classiques d'action capacitante et émancipatrice (influencés par Freire ou Alinsky), dont on a vu les homologues nombreuses avec le projet de St-Félicien, de produire du changement social. Comment ce projet se traduit-il dans des pratiques concrètes ?

Pour produire ce résultat, le centre social a développé une sorte de schéma général d'action qui s'apparente à une sorte de méthodologie "maison" au service de la mobilisation. Ce schéma a d'ailleurs fait l'objet d'une formalisation que nous avons présentée plus haut, en analysant la logique du *projet* de St-Félicien. Tentons à présent de passer de ce niveau à celui

des *pratiques concrètes*. Quelles sont les principales opérations et fonctions mises en jeu dans les projets et les actions à vocation mobilisatrice et capacitante menées à St-Félicien ?

3.1. « Accrocher » : le rôle spécifique des animations en pied d'immeuble et la construction des groupes mobilisables

À l'image des autres centres sociaux, St-Félicien porte une attention particulière à la rencontre avec des habitants qu'il convient d'aller solliciter au plus près de leur lieu de vie. Telle est, ici comme ailleurs, la fonction dévolue aux animations en pied d'immeuble (API).

La différence réside dans l'accent placé, dès cette étape, sur la préfiguration de l'action collective et de la mobilisation des habitants. Parmi les objectifs affichés, on trouve par exemple :

- « Participer à la construction d'enfants et d'adolescents citoyens par des actions qui valorisent leurs propres ressources et les rendent acteurs de leurs propres projets
- Faire émerger les capacités et les ressources de chacun et les valoriser dans des actions collectives partagées qui participent à l'épanouissement des habitants, dans leur quartier et au-delà
- Révéler et accompagner les projets des jeunes, des enfants et des adultes. Ce sont des espaces privilégiés du mieux vivre ensemble, à l'apprentissage de la vie citoyenne. Nous abordons de cette façon les notions de l'engagement mais aussi l'inscription de ces actions dans la durée. Les apprentissages d'une démarche modélisante dans un cadre structurant » (rapport d'activité 2010)

Les API sont conçues comme des sortes de point de départ pour la construction de projets tournés vers la mobilisation, l'action collective, le changement social. En cela elles diffèrent des API pratiquées par les autres centres sociaux rencontrés, essentiellement consacrés à la construction des liens aux habitants et entre habitants. Comme l'explique la directrice, les API à St-Félicien s'inscrivent dans un plan d'ensemble visant à susciter des dynamiques, en rassemblant des habitants, en les aidant à formuler leurs aspirations et leurs demandes, pour les guider progressivement vers la mise en œuvre d'une action : « *On déploie beaucoup, beaucoup d'énergie à aller chercher... On parlait des animations « pied d'immeuble » par exemple. C'est comment on déploie des forces sur des espaces temps où on déploie toute l'équipe professionnelle sur ces espaces temps pour pouvoir faire émerger, pour pouvoir capter et guider comme ça ; comment on essaie de la transformer en projet.* » (entretien direction St-Félicien)

De façon plus générale, cette conception des API participe d'une logique plus vaste de construction de liens sociaux horizontaux comme condition de base de toute future mobilisation. Ici encore, l'intelligence stratégique de tactique des professionnels résonne avec les théories classiques de l'action collective. Celle-ci suppose qu'une collection disparate d'individus entre en contact, se constitue en un collectif réuni par le sentiment de partager des intérêts communs. La « classe en soi » doit devenir « classe pour soi » et c'est cette prise de conscience de partager des intérêts communs et de disposer d'une capacité d'action que cherchent à susciter les acteurs du centre social. Et cette prise de conscience n'a de véritable chance d'aboutir que si le groupe sort de son état d'inorganisation et que des liens internes

se forment (Oberschall, 1973). Les API et d'autres actions animées des mêmes finalités contribuent aux développements de ces liens horizontaux. Lors de nos rencontres avec un groupe mobilisé autour de la relocalisation de jardins collectifs dans le cadre d'une opération ANRU, on a pu constater l'efficacité de ce travail de mobilisation. Au départ, le groupe concerné avait véritablement éclaté puisque les « jardiniers de l'ancien site » étaient ciblés par l'opération de démolition/relogement. Ils étaient à la fois disséminés et démobilisés par leur départ du quartier. La population des « usagers potentiels » des nouveaux jardins s'est par conséquent entièrement renouvelée. Elle s'est (re-)constituée au travers de ces pratiques de construction de groupes mobilisés développées par le centre social.

3.2. Des actions « capacitanes » : susciter l'initiative et rendre plus fort

À St-Félicien, sans doute plus qu'ailleurs, toute action doit correspondre à un projet porté par des habitants. Le centre social ne propose aucun service, et l'une des premières tâches, lorsqu'un nouveau contact est établi avec un futur usager, consiste à lui expliquer cette singularité du lieu : « *Quand les gens arrivent, qu'ils sont « envoyés » par les services sociaux, ou parce qu'ils veulent des informations pour leurs enfants etc. J'explique qu'on ne fait pas de la prestation de service. Je leur demande ce qu'ils aiment faire dans la vie, souvent ça les fait sourire d'ailleurs, et du coup, après, j'explique ce que propose, fait St-Félicien en ce moment* » (entretien Équipe St-Félicien).

L'accent est donc mis sur la prise d'autonomie d'individus et de groupes assumant eux-mêmes la mise en œuvre des projets. Cette importance accordée à la prise de responsabilité des usagers, que l'on trouve dans tous les référentiels, revêt cependant, ici, une signification particulière. Il s'agit de susciter l'initiative, d'inciter à prendre l'initiative plutôt que d'être usager de dispositifs, d'actions, d'orientations choisies par d'autres. Cette signification rejoint celle qu'Albert Meister (1972) donnait aux formes de participation volontaire dans les sociétés modernes : « participer, c'est précisément faire un choix, décider » (p. 221). Il ne s'agit pas, dans cette perspective, de rendre le sujet responsable de ses actes, de sa trajectoire, de sa bonne ou de sa mauvaise fortune, comme dans l'acception libérale de la responsabilité qui perdure aujourd'hui dans les référentiels de la cohésion sociale ou de l'individuation (Ewald, 1996). Au contraire, la prise d'autonomie est ici conçue comme un processus d'autonomisation permettant aux personnes et aux groupes d'affirmer leurs propres orientations et leurs propres choix.

La logique de projet promue dans toutes les actions se fonde donc sur la figure d'un usager institué en sujet de choix. Ainsi, selon le rapport d'activité 2010, l'ensemble des projets développés dans les domaines de la culture et de la vie quotidienne partagent au moins un trait commun : « Ce sont les personnes qui décident de ce qu'elles souhaitent développer pour elles ». Une sorte d'utopie autogestionnaire traverse chacun des projets. Par exemple, dans le cadre d'une activité nommée « tremplin bien être », des « rencontres hebdomadaires » sont organisées « autour d'activités décidées en commun par le groupe. (...) Au terme du module, les personnes en groupe effectuent un bilan et définissent comment chacune souhaite continuer à s'accorder du bien-être ».

Produire de l'individuation, dans cette démarche, c'est tenter de rendre les gens capables et compétents. Dans le cas des séjours familles, les usagers sont invités à « concevoir et réaliser leurs vacances collectives ou individuelles avec différents degrés d'accompagnement par les animateurs (...) [afin de] développer, au travers de cette implication, des compétences permettant à ces groupes des départs futurs en totale autonomie » (rapport d'activité 2010). Les professionnels du centre social entendent aider les gens à accroître leur pouvoir sur eux-mêmes, leur vie et leur environnement et cherchent à ce titre à actionner un levier individuel et thérapeutique ; ils cherchent à renforcer la personnalité et l'identité des personnes, à les rendre plus fortes, au besoin en mobilisant une sorte de posture de *coach*, poussant l'individu à se surpasser en puisant dans ses ressources propres. Cette posture s'est même manifestée dans le cours d'un entretien collectif rassemblant la directrice et des administrateurs. L'une des personnes présentes, visiblement impressionnée par la situation d'entretien et en plein apprentissage de la prise de parole publique, a pu s'exprimer et répondre à nos questions grâce aux encouragements réitérés de la directrice : « *Spontanément ! Dis-le ! Si ! Si ! Dis ce que tu penses* ».

3.3. Animer un espace public critique

Dans le référentiel de la capacitation, le centre social se donne un rôle politique : celui d'assister méthodologiquement les mobilisations d'habitants. L'autonomie et les capacités conquises dans les activités récréatives ou d'animation ne prennent sens que rapportées à cet objectif : elles doivent fonder une capacité à énoncer et défendre publiquement des demandes sociales, à faire valoir des droits.

Cette ambition conduit à chercher à soutenir les capacités et l'activité critiques des usagers. À cette fin, les professionnels se consacrent à l'animation d'un espace public, délibératif et réflexif, sur et dans l'environnement social et institutionnel local. Ils s'attachent à faire en sorte que les habitants accèdent à cet espace et en fassent usage. Historiquement, l'une des premières actions du centre social a ainsi été l'organisation « d'ateliers de l'avenir », où les habitants de l'un des quartiers « *se sont réunis et ont jeté leurs idées pour dire ce qu'ils voulaient, ce qu'ils désiraient.* » (Administrateur bénévole). De même, des « soirées citoyennes » sont organisées par un petit groupe d'habitants, et sont conçues comme un « espace de débat et d'expression sur différents sujets liés à l'actualité ou à des préoccupations des groupes de projet de l'association » (rapport d'activité 2010). Les objectifs affichés intègrent notamment le développement de « l'esprit critique et [de] la lucidité pour accéder à davantage d'autonomie », ainsi que le fait de « susciter l'envie d'agir et de s'impliquer dans la vie locale » (rapport d'activité 2010).

Les membres du centre social cherchent ainsi à susciter la discussion et la prise de parole pour un faire un préalable à l'action. Au sein de l'espace public ainsi constitué, les professionnels du centre social ne sont pas neutres car ils apportent leurs ressources verbales et interprétatives. Ils aident, par exemple, à procéder à un décryptage critique de l'information fournie par les institutions. S'agissant de la communication de l'équipe locale du PRU sur le scénario des relogements après les démolitions, le rôle des professionnels a été de « *faire le lien entre les*

habitants et la mairie, pour pas qu'il y ait trop de promesse dans le vent et qu'ils se rendent compte que ce sera pour la majorité des départs définitifs. » (animateur salarié)

Cette opération ANRU entraînait la relocalisation de jardins collectifs déjà évoquée. Le centre social a permis aux habitants d'être informés de leurs droits et des éventuels manquements des institutions quant au respect de ces droits. L'un des participants raconte ainsi comment les lacunes du projet sur la question des jardins leur ont été révélées par le centre social : *« Nous on a été sereins [sur la relocalisation des jardins] parce que je me rappelle que XXX, l'animateur jardin [du centre social], nous avait dit qu'on serait relogés parce qu'il y a un texte qui dit que quand il y a une implantation, la mairie est obligée d'en retrouver une autre. Je me rappelle, c'était très propre pour moi, donc on a été relativement sereins. Et ils [les professionnels du centre social] ont découvert après que l'information était fausse, il n'y avait rien marqué du tout » (entretien St-Félicien Jardin)*

Immanquablement, avec l'assistance du centre social, une mobilisation prend forme, et le projet de relocalisation des jardins a été renégocié et suivi pas à pas par le collectif d'usagers concernés.

3.4. Faire tomber le « cens caché », libérer les aspirations... pour faire émerger une minorité active

Le « cens¹⁹ caché » désigne l'ensemble des formes d'inhibition et d'autocensure politiques des groupes dominés. Ceux-ci considèrent leur participation politique comme vaine car ils ne croient pas en leur propre pouvoir. Ils se sentent incompetents en raison de la domination symbolique qui opère par le biais du système scolaire et du langage politique (Gaxie, 1978). L'option stratégique du centre social de St-Félicien en faveur des mobilisations d'habitants conduit ce centre social à entreprendre un important travail destiné à faire tomber cette autocensure.

Au premier abord les personnes adoptent une attitude « consumériste » et attendent du centre social qu'il leur fournisse un service. Il revient à l'équipe et aux bénévoles de faire sentir l'intérêt d'une démarche qui les placera en position d'acteur et qui fera appel à leur sens de l'autonomie. Il faut faire tomber ce sentiment de vanité²⁰, ce cens caché, lié au sentiment d'être disqualifié et sans pouvoir. Commentant la réussite d'une des actions, un salarié se félicite ainsi : *« On a réussi à gommer le "qu'est-ce que tu veux que j'y fasse ?". »*

La construction de cet espace public local, décrit à l'instant, contribue à lever ces inhibitions. Car la parole libérée au sein des « ateliers de l'avenir » opère d'abord dans un huis clos protecteur, soustrait au regard d'interlocuteurs dont la position et le pouvoir social incitent généralement à taire sa colère et à garder pour soi ses critiques. Celles-ci restent enfouies, et constituent alors le « texte caché » de la domination (Scott, 2009). Cet espace public privatisé est de nature à faciliter la formation de « contre publics subalternes », au sens établi par N. Fraser, où les groupes dominés peuvent « engager des processus de communication [qui ne sont] pas supervisés par les groupes dominants » (Fraser, 2005, p. 126). Et, effectivement,

¹⁹ Gaxie adopte cette graphie pour marquer la référence à l'autocensure dont les groupes dominés n'ont pas forcément conscience, et qui leur reste donc cachée.

²⁰ Comme précédemment, « vanité » est entendu au sens de ce qui est vain, sans effet, non au sens d'orgueil.

dans ces espaces, la parole se fait critique et se leste d'une charge politique, que les animateurs tentent alors d'orienter vers une perspective d'action : « *Quand y'a des gens, par exemple, qui arrêtent pas de nous dire : "Ouais, de toute façon on habite dans un quartier de merde, c'est de la merde, on fait rien pour nous." Voilà. Qu'est-ce qu'on peut apporter nous : rien ! Si ce n'est faire émerger de la parole et de dire "mais toi qu'est-ce que tu aimerais..."* », voilà. Et ce qu'on sait faire, c'est mettre des gens ensemble, en mouvement pour dire "qu'est-ce qu'on peut faire pour que ton quartier soit plus un quartier de merde ?" » (directrice).

Autre vertu de ces pratiques de délibération interne : elles permettent l'émergence de demandes sociales et de revendications. Car celles-ci ne sont jamais préconstituées chez les groupes dominés, qui ont pris l'habitude de réfréner leurs aspirations et de développer toutes sortes d'autolimitations (Moore, 1978). Saul Alinsky, dans sa tentative pour proposer une « méthodologie » à l'usage de l'activiste social, suggérait ainsi d'ouvrir des possibilités nouvelles aux gens en les aidant à conquérir un pouvoir social plus grand, même lorsqu'ils ne formulent pas de demandes et de revendications précises : « Une fois que les gens sont organisés et qu'ils ont le pouvoir d'entreprendre des changements, alors seulement ils commencent à penser aux façons de les introduire et à en discuter » (Alinsky, 1976, p. 161). Les professionnels de St-Félicien sont éminemment conscients de cette autolimitation des aspirations. Le projet, on l'a vu, intègre une visée "émancipatrice". L'action doit aider les gens à réfléchir à leurs conditions et leur espace de vie, et leur permettre de la sorte de développer des aspirations et des projets effectifs. Pour la directrice, l'apathie est même « l'état normal » de l'usager : « *Cette posture de démarche participative, elle est contre nature (...) du fait même de la façon dont les gens, moi-même, on est construit vis-à-vis d'une société de consommation où il est difficile de se mettre même vis à vis de choix qui pourraient nous être propres. C'est-à-dire qu'on a plus l'habitude de faire, ou de consommer, ou qu'on décide pour nous. En plus dans les familles en précarité où on est dans l'attente finalement, où... Le frein dans la pratique, il est là.* » Et l'une des vocations du centre social est précisément de faire tomber cette apathie. Il faut susciter des aspirations et « l'envie d'agir » contre la tendance à l'autocensure et au sentiment de vanité qui habitent les populations des milieux populaires : « *Combien de fois au début en entend, "depuis que je suis au chômage, je sais plus rien faire !". Ce n'est pas le mot qu'ils emploient, mais je ne suis pas loin. "Mais si, t'as des savoir-faire, tu sais faire des choses !". Et résultat, ce n'est pas vrai. Quand ils viennent, les échanges... Et on se rend compte que chacun a une richesse. Et c'est ça que St-Félicien fait ressortir de chez les habitants.* » (entretien administrateur bénévole)

Les espaces de délibération ont précisément pour vocation de permettre la formulation et l'émergence d'aspirations personnelles, politiques, sociale. Une bénévole décrit en ces termes les vertus de ces espaces : « *C'est le cœur philosophique quoi... au travers des soirées citoyennes, moi je le mesure bien, et c'est comme ça en général aussi, c'est-à-dire qu'il y a déjà le souci de faire exprimer les envies, les besoins, et de faire réfléchir sur la possibilité de mettre en musique... et puis, il faut que la réflexion débouche sur des activités, donc de l'action... (...)... je pense qu'il y a ce souci permanent dans les activités... c'est déjà bien de prendre conscience de quelque chose, d'une situation, d'un besoin, d'une envie, d'imaginer comment le mettre en place, mais c'est encore plus satisfaisant et idéal si ça débouche sur une*

activité... et une activité où tout le monde s'investit... c'est ce que j'ai senti de la philosophie de ce centre, je ne connais pas les autres, et je trouve que c'est bien, et que là, il y a de la citoyenneté. » (entretien St-Félicien Comité de projet)

Dans le cas de la relocalisation des jardins, un temps préalable est explicitement dédié à ce travail de formulation de souhaits et d'objectifs pour l'action : *« On a eu une réunion quelques temps avant et on a défini ce que pourrait être le "jardin idéal" en fait, ce qu'on voulait en faisant abstraction de toutes les contraintes. Et là on a établi, je sais plus s'il y avait XXX, à quatre ou cinq ou plus, on avait défini ce qu'on voulait, ça nous a servi et quand on a été véritablement interrogés quand le projet est passé dans une phase un peu plus concrète, nous on avait des repères ça a été relativement facile. »* (Entretien groupe Jardins). Ce travail de définition d'un idéal servira ainsi d'aiguillon pendant la négociation et permettra notamment d'établir un cahier des charges.

En ouvrant la porte à la critique, les personnes sont mises en position de formuler des demandes et des revendications, face aux opérateurs de l'action publique et aux institutions qui contrôlent leur environnement. C'est d'ailleurs cette capacité retrouvée à demander, voire à exiger, qu'un des administrateurs rencontrés s'empresse de mettre à l'actif de l'action du centre social : *« Le centre social les aide à trouver le courage, même, à la limite, d'aller réclamer ou d'aller demander... »*

De façon générale, ce travail sur la formulation des aspirations aide à la formation de la minorité active. Les animateurs cherchent à transformer une collection d'usagers en un groupe doté d'une cohérence interne et partageant les mêmes finalités, et ce dans tout type de projet. À St-Félicien, toute action, même la plus modeste et plus autocentrée au premier abord, peut ainsi servir à initier une mobilisation. Car, en mettant les personnes en relation, en leur offrant l'occasion d'échanger sur leur expérience, de la socialiser, il leur devient possible d'en apercevoir les dimensions collectives, sociales et politiques : *« C'est petits pas par petits pas. Au début c'est des publics qui cohabitent puis ce sont des échanges plus grands. (...) Je pense à "Tremplin bien être", c'est un petit groupe où les gens vont découvrir le bien être pour soi en se réunissant 1 fois par semaine pendant trois mois pour ensuite aller vers des groupes plus importants vers des projets plus grands. On a mis ça en place pour insérer doucement des publics plus vulnérables, isolés. »* (entretiens Salariés)

Le point de départ d'une mobilisation passe par la construction de buts communs, par la réflexion collective et partagée autour d'un enjeu. À l'image du processus décrit dans le cas de la relocalisation des jardins, diverses actions ont ainsi débuté, à St-Félicien, par des réunions visant à faire émerger des finalités collectives et à décliner une protestation diffuse en une série d'objectifs clairs et partagés. Diverses stratégies ont été mises en œuvre pour susciter la formalisation « d'utopies collectives », qui servent ensuite d'aiguillon pour l'orientation de l'action et des éventuelles négociations.

3.5. Accompagner l'action ; soutien méthodologique, cognitif et logistique

Comme souligné précédemment, les professionnels du centre social vont alors impulser et/ou accompagner des actions d'habitants en jouant un rôle d'entrepreneur de mobilisation. Il

apporte des ressources externes à des groupes sociaux trop faibles pour accéder par eux-mêmes à la parole et l'espace public. Il fournit une infrastructure organisationnelle, des liens verticaux avec les techniciens et élus, ainsi que des compétences cognitives et argumentatives permettant de faire valoir un droit de cité.

3.5.1. Tenir la porte de l'espace politique ouverte

Une approche ancienne décrit le système politique comme une « boîte noire » où entrent des demandes et dont sortent des « réponses » (Easton, 1979). Les demandes risquant à tout moment de saturer le système, celles-ci sont régulées par des mécanismes de filtrage qui décident quelles informations peuvent entrer et lesquelles restent bloquées. La description de ce processus de sélection recourt à la métaphore de la porte et du portier : un *gatekeeper* invisible se chargerait de maintenir ouverte ou fermée la porte qui donne accès au système politique. On peut filer cette métaphore et décrire l'action du centre social, dans l'accompagnement des groupes mobilisés, comme une action *sur* le *gatekeeper*, visant à ouvrir et maintenir ouverte la porte du système. Il s'agit d'aménager et de tenter de garantir les conditions mêmes de l'implication et de la participation dans la conduite des projets, en tentant d'obtenir des institutions qu'elles prennent en compte la parole et les demandes des habitants.

Cette logique d'action prend place dans une critique plus vaste de la fermeture de l'espace institutionnel. La tendance des institutions, des élus et des appareils décisionnels serait à dévoyer et contourner les vertus participatives dont ils se réclament par ailleurs. L'action, de façon transversale, s'apparente à une sorte de prosélytisme en acte en faveur de la démocratie locale et participative.

Au niveau municipal, un récent changement d'équipe aurait ainsi renforcé la tendance à la clôture du système, ce que la directrice dénonce d'autant plus vigoureusement que le centre social semble exclu des rares espaces de concertation mis en œuvre : « *On a aucun espace. Je veux dire, là aussi ils sont... Avec l'ancienne équipe municipale il y avait des espaces constitués parce qu'il y avait aussi un organigramme de la ville qui le permettait. Il y avait un élu en charge de la politique de la Ville et des techniciens. Donc on était sur toutes les instances où nous étions associés à toutes les phases de ce qui était décidé avec une volonté... On avait notre place pour relayer l'information au niveau de la population. Cet espace depuis deux ans n'existe plus. Donc il n'y a aucun espace formel de partage sur la politique publique, sur la mise en œuvre. Y'a plus du tout ça. Je veux dire, les réunions publiques... deux ans après, quand même, on est un peu invités... mais très peu. Puisque par exemple, là, y'a une réunion publique faite par la Ville, l'office HLM, on le sait parce qu'ils ont besoin de notre maison de quartier sur [nom d'un quartier], mais on n'a pas d'invitation officielle.* » (directrice St-Félicien)

La dénonciation est d'autant plus vigoureuse et aisée que l'équipe municipale affiche une ambition participative forte, qui vient se surajouter à l'injonction incluse dans les dispositifs des politiques de la ville, en particulier celles qui s'inscrivent dans le programme ANRU : « *Moi je pense qu'ils ont un gros souci autour de l'habitat, mais je crois qu'ils ont complètement oublié tout ce qui est autour de l'habiter, ils l'ont complètement oublié. Malgré le discours. Ils ont un discours mais pas du tout la réalité. Ce n'est pas du tout leur fort. Sauf dans le discours. Parce que ça, ils*

sont très... Donc la population, voilà... En tout cas, on n'est pas dans la mise en place... C'est-à-dire qu'on a des injonctions à participer, sur le PRU, mais comment il faut faire ? » (idem)

Maintenir ouverte cette porte qui ne demande qu'à se fermer, ou même en forcer l'ouverture, devient alors l'un des principaux objectifs dans l'accompagnement des projets d'habitants. Il peut s'agir d'exercer une vigilance pour que les ambitions affichées ne soient pas trahies, comme dans le cas de l'accompagnement des déménagements dans le cadre d'une des opérations ANRU menée sur le territoire : *« Faut pas qu'on parle trop de la participation des gens, parce que les gens subissent. Nous, on fait que... Je veux dire notre participation c'est de l'information, c'est pas de la concertation. Nous, on a veillé simplement à ce que les gens aient un niveau d'information correct. Et qu'on puisse respecter leurs souffrances et leurs dernières paroles. Je veux dire, qu'on ne dise pas que dans les PRU c'est de la démarche participative ou du développement de quartiers : c'est pas vrai. » (idem)*

Dans bien des cas, la contribution du centre social a consisté à *imposer* la concertation. Pour ce faire, il arrive que le centre social crée des événements *ad hoc*, destinés à la fois à susciter une mobilisation et à mettre les institutions devant le fait accompli d'une démarche participative venue d'en bas. Face à l'absence de réelle concertation dans le cadre des procédures de relogement du programme de rénovation urbaine, le centre social a ainsi tenté de construire de sa propre initiative un groupe de concertation réunissant habitants, bailleurs et responsables municipaux : *« On a fait une réunion pour la Ville et le bailleur sur la reconstruction de ce quartier. On a invité, nous... (Alors, depuis 2006 on était en contact avec cette population), on a invité toutes les personnes... On avait fait une première réunion. Là, en juillet, on a fait partir une cinquantaine d'invitations de gens dont on espérait avoir encore les adresses »²¹.*

Mais pour motiver les autorités à entrer dans une logique de concertation, le centre social dispose d'une arme bien plus puissante. Aidant à la mobilisation des groupes, c'est également lui qui régule, et, jusqu'à un certain point, contrôle cette mobilisation²². Cette relation privilégiée avec les groupes mobilisés lui confère un pouvoir face à des autorités qui peuvent toujours craindre d'être débordées par l'expression de demandes se radicalisant jusqu'à la violence. C'est d'ailleurs la capacité du centre social à réguler les demandes et à les faire entrer dans le format d'une négociation pacifiée qu'un technicien municipal place à l'actif du centre social. Commentant la contribution de St-Félicien à une action de concertation avec des groupes de jeunes, il loue la capacité des professionnels à faire comprendre aux jeunes les contraintes propres de l'action publique, notamment sa temporalité : *« C'est tout le travail de leur faire comprendre que le temps de l'action publique, c'est pas le temps du jeune. (...) C'est aussi toute la difficulté qu'on a par rapport à ça. C'est de les amener à prendre conscience de cette dimension de temps »*. Mais cette capacité à socialiser la parole des habitants constitue également une ressource aux mains du centre social, ressource que le politique ne maîtrise

²¹ Cette initiative s'est finalement soldée par un échec, faute de réponse des habitants sollicités : *« Ça s'est pas mobilisé du tout ! En réunion publique l'autre jour, y'avait quatre personnes. En réunion cet été, on en avait deux ! »* (Directrice St-Félicien).

²² C'est d'ailleurs cette possibilité de conserver un contrôle des mobilisations, et donc un pouvoir dans le système d'acteur local, qui rend généralement les acteurs associatifs critiques face aux formes de participation institutionnalisées impulsées par les pouvoirs publics. Cf. sur ce point Rui, Villechaise, 2006.

pas : que se passera-t-il si cette action de canalisation de la demande cesse ? C'est précisément cette menace de ne plus jouer son rôle régulateur et temporisateur que la directrice agite pour contraindre la municipalité à entrer dans une dynamique de négociation dans le cadre du projet « jardin » : « *Les élus n'ont pas été du tout dans l'écoute, jusqu'au moment où on a fait savoir à l'équipe municipale que ce n'était plus... Comment dire ?...y'avait de la colère. Y'avait de la colère localement. Et ça, on a pu le faire valoir, à l' élu qui était en charge du PRU en disant : "Écoute, là, il faut que tu entendes que nous on joue plus le rôle de médiation. Parce que vous nous écoutez pas non plus. Donc, les jardiniers, on lâche leur colère ; vous aurez affaire à eux directement ou alors vous..." Voilà. Et donc y'a eu... J'crois que l' élu s'est ressaisi et y'a eu un espace de concertation réelle entre la Municipalité, par le biais des services techniques, et notre groupe de jardiniers qu'on accompagnait ici. Donc ils ont accepté...* » (directrice St-Félicien). La tactique du rapport de force permet ainsi d'imposer la concertation : face à la menace de « *lâche[r] leur colère* », l' élu accepte d'entrer dans le jeu de la discussion.

3.5.2. Une pédagogie de la participation

Le crédit porté par les élus et les techniciens à l'action socialisatrice du centre social en matière de pratiques participatives se révèle fondé. Les professionnels développent une sorte de pédagogie de la participation visant à faire entrer les désirs et aspirations des individus dans les cadres et contraintes symboliques et institutionnelles de l'action publique.

Négocier avec une institution impose ainsi de saisir les contraintes qu'affronte cette institution, dont les pouvoirs et les marges d'action sont limitées. L'entrée dans la négociation suppose de prendre en compte cette réalité, et le centre social doit aider le groupe à accéder à cette prise en compte : « *C'est parler avec les gens sur la contrainte institutionnelle. On pose les enjeux, on pose les niveaux de contraintes, et on essaie de construire au mieux avec eux, quoi.* » (direction).

De même, un format, un ensemble de codes, une réglementation implicite du débat public, doivent être maîtrisés. Le rôle que se donne l'accompagnant est de conduire le groupe, dans la pratique même, à maîtriser progressivement ces codes pour parvenir à peser dans la discussion. Au terme de l'expérience de la relocalisation des jardins, jugée réussie, la Directrice se félicite : « *Je pense que le groupe a été dans un réel apprentissage de la négociation. Et donc a pu faire des compromis. La Ville a pu faire d'autres compromis. Je crois qu'on est arrivé à quelque chose d'intéressant et que les habitants sont... très satisfait.* » Les professionnels veillent au respect des codes implicites de la délibération afin de protéger les participants d'un discrédit qui risquerait de les exclure du jeu. Le contrôle de soi, des affects, l'évitement des conflits ouverts, des poussées d'agressivités, font partie des attitudes qu'il convient de soutenir chez les membres du groupe mobilisé, à la manière de compétences relationnelles ouvrant un droit de cité sur la scène délibérative : « *[le rôle du professionnel c'est] amener de la méthode pour que le relationnel ne prenne pas le dessus. Comment essayer de calmer quelqu'un quand il s'énerve et veut quitter la pièce parce qu'on ne lui dit pas la même chose que la semaine précédente. C'est comment on accompagne le groupe en leur disant que là on négocie et qu'il faut rester parce que sinon on gâche tout. Prévenir le "clash", créer un équilibre.* » (animateur salarié)

Il reste que cet apprentissage de la négociation est placé au service d'un rapport de force. Il vise à accroître le pouvoir des habitants. C'est à ce titre que l'expérience de la relocalisation des jardins est considérée comme un succès : les habitants, par la voie de la négociation, sont parvenus à imposer leurs demandes et ont contraint la ville à accepter des compromis, conciliant ces demandes et les objectifs politiques municipaux, les deux se révélant largement contradictoires.

3.5.3. Une interface facilitatrice

Les professionnels disposent des connaissances sur la vie associative, sur les acteurs des politiques publiques, les « guichets » subventionnaires etc. Ils guident aussi le groupe dans ses démarches, le soutiennent au moyen de leurs propres compétences techniques et politiques et de leurs ressources relationnelles, tout en agissant en intermédiaires entre les institutions et le groupe mobilisé, en se plaçant à l'interface des deux mondes.

Le travail d'accompagnement consiste, entre autre, à maintenir vivante la dynamique d'ensemble. Ce qui a été conquis dans le travail de mobilisation – construction du collectif, définition d'aspirations et de finalités, abaissement du « cens caché » – peut à tout moment être à nouveau perdu face aux difficultés rencontrées dans le cours de l'action. À tout moment, le sentiment que l'entreprise est vaine et que les objectifs sont irréalisables peut ressurgir. Commentant le travail autour d'un projet de séjour porté par un groupe de jeunes, la directrice explique : « *Le travail de l'animateur jeunesse c'est de constituer, de maintenir, d'alimenter, de renouveler, enfin de créer une dynamique des envies etc.* »

Maintenir cette logique d'ensemble n'est cependant pas une simple affaire de *coaching*, consistant à motiver ses troupes. Conserver ce qui a été gagné dans le travail de mobilisation implique de façon beaucoup plus concrète et pratique de maintenir ouvertes les perspectives de réussite de l'action. Comme rappelé plus haut, un entrepreneur de mobilisation est un facilitateur car il prend lui-même en charge divers coûts qui rendraient l'engagement rédhibitoire si les principaux intéressés devaient les assumer seuls. Il rend possible l'action en apportant les ressources qui font défaut au groupe.

Ces ressources peuvent être logistiques et techniques. Le centre social dispose de locaux pouvant servir de lieux de réunion. Il possède des moyens techniques divers, permettant d'imprimer des documents, de diffuser des informations à l'échelle du territoire etc. Il peut débloquer quelques ressources financières pour aider à la réalisation d'un projet. Il dispose également de compétences sociales, politiques, administratives, relationnelles, et les professionnels, trouvent plus facilement les bons interlocuteurs face à un problème ou une question concrète. Par exemple, dans le cadre d'un projet de décoration et d'animation d'un quartier pour la période des fêtes de fin d'année, les moyens du centre social permettent de « *faire un questionnaire sur... si les gens connaissaient l'association, ce qu'ils en attendaient ... ce qu'ils avaient envie de changer dans leur quartier et donc du coup après ça y'a eu une réunion pour faire un bilan du questionnaire et là, donc moi j'étais présente avec d'autres parents et d'autres adultes aussi* » (*idem*).

Lorsque le projet implique une négociation au long cours avec des autorités publiques, la compétence proprement politique des professionnels entre en jeu dans le cadre d'une posture d'interface entre le groupe mobilisé et les élus/techniciens. L'exemple du projet de

relocalisation des jardins permet, là encore, d'observer la nature des compétences et ressources politiques mises en œuvre. Tout d'abord, les professionnels mènent une sorte de négociation parallèle qui concerne le cadre de la négociation. Pour reprendre notre métaphore, ils négocient avec le *gatekeeper* pour s'assurer que l'entrée reste accessible et que la part des questions négociables ne soit pas réduite à la portion congrue. Ce faisant, ils se placent aux avant-postes de la négociation, veillant à son cadre, à ses prérequis, s'assurant ainsi que le front où opère directement le groupe mobilisé, ne soit pas d'emblée l'espace d'une discussion biaisée. Les professionnels s'installent en première ligne pour sécuriser l'intervention du groupe mobilisé.

Le groupe d'habitants mobilisé sur ce projet témoigne de l'action en ce sens de la directrice : « *La directrice nous rappelait la liste des lettres où elle a rappelé à la mairie que négocier c'est pas imposer. Je sais qu'à un moment donné, ils avaient les boules sur des tas de sujets (...). Ça été chaud mais c'est vrai qu'ils nous le disaient mais on ne le vivait pas complètement (...)* » (entretien St-Félicien Jardins) De fait, tout ce passe comme si, en prenant en charge les dimensions les plus sensibles et complexes de la négociation, celles qui concernent directement la possibilité même de négocier ainsi que la définition du partage de ce qui négociable et de ce qui ne l'est pas, les professionnels réglent par avance les difficultés les plus épineuses, laissant au groupe l'espace balisé d'une négociation directement opérationnelle. D'où le sentiment des personnes concernées que les professionnels font tampon entre le groupe et ses interlocuteurs institutionnels. Ils prennent en charge la part la plus sensible et la plus susceptible de déboucher sur une crise. Ils adoucissent la dureté de la confrontation et facilitent l'engagement en levant certains de ses coûts, en résolvant pour le groupe les problèmes les plus épineux. Au final, c'est bien cette prise en charge par d'autres d'une partie de la négociation qui rend celle-ci possible : « *Donc on a réussi quand même. On a tenu bon derrière les gens de l'association* » (*idem*). Dans l'orage d'une négociation conflictuelle, les professionnels font fonction de paratonnerre. C'est à ce titre que leur action est vécue comme soutenante, et ce d'autant plus qu'elle n'exclut pas, qu'elle maintient le principe de la parité de participation : les professionnels ne confisquent pas la parole des usagers. Ils l'amplifient tout en imposant le silence nécessaire pour qu'elle soit entendue :

« Enquêteur : Quels rôles ont eu les gens de l'association ?

Madame : Ils nous ont soutenus.

Monsieur : C'était surtout [l'animateur ayant suivi le dossier] qui parlait avec la mairie mais [la directrice] est montée au créneau aussi.

Madame : Mais on avait tous la parole » (entretien St-Félicien Jardins)

De fait, les professionnels demeurent les premiers interlocuteurs, dotés d'une pleine légitimité dans le cadre de la négociation. Cette situation les place dans une position d'interface naturelle, et ils opèrent en intermédiaire entre les autorités publiques et le groupe mobilisé. Ce sont eux, par exemple, qui ont la primeur de l'information et la transmettent ensuite aux membres du groupe : « *On dit que ça s'est bien passé mais il y a eu quand même des discussions que j'avais avec [l'animateur en charge du dossier], souvent il recevait des coups de fils, des données, il a passé un temps fou pendant au moins un an. Il a passé un temps fou, nettement plus que ce qui lui était demandé pour régler les problèmes, soulever*

des questions, des choses qu'on avait décidées qui étaient remises en cause, il avait la première information téléphonique donc il nous informait, on se réunissait... » (idem)

La participation des personnes à faibles ressources, dont se charge le centre social, apparaît au final comme le produit d'une sorte de délégation d'autorité et de légitimité. Tout se passe comme si le professionnel constituait naturellement l'interlocuteur "officiel" des pouvoirs publics. Il dispose d'une sorte de capital de notabilité qui lui permet d'accéder aux acteurs de l'espace institutionnel et d'y apparaître comme un interlocuteur fiable et sérieux. L'intervention du groupe mobilisé a lieu sous sa responsabilité et sa supervision. Cet agencement singulier remplit une double fonction. Il abaisse le coût de l'engagement pour le groupe, rendant alors possible sa mobilisation, grâce à l'apport de ressources sociales, relationnelles et de négociation ainsi que la prise en charge des dimensions et plus lourdes et les plus sensibles par les professionnels. Il protège, par son soutien et sa position d'intermédiaire, dans une aventure à haut risque identitaire et symbolique face à des interlocuteurs mieux armés dans l'exercice de la négociation. Pour les acteurs publics, il socialise et régule la formulation des demandes, à la manière d'une sorte de *gatekeeper* alternatif. Les professionnels veillent à maintenir les membres du groupe mobilisés dans le cadre de légitimité et les codes de bonne conduite propres à l'espace de discussion, tout en participant à l'aménagement de cet espace et en visant son élargissement. Ils évitent aux élus et techniciens une confrontation trop frontale avec la population et la « demande sociale », confrontation que ceux-ci, généralement, redoutent (Blondiaux, 2008).

À Jonquières, les sorties pour les familles ont été conçues « pour les familles ne partant pas en vacance » (rapport d'activité 2010). Même chose pour les séjours familiaux à Beauprés « organisés chaque année sur la période estivale, pour des familles qui n'ont pas ou peu l'occasion de partir en vacances. Elles sont repérées par l'équipe du centre social ou les travailleurs sociaux partenaires (service social municipal, PMI...) » (projet social 2009-2011). Toujours à Beauprés, l'accueil des enfants de trois mois à trois ans vise certes une fonction de soutien à la parentalité, mais il entend également permettre « aux parents de pratiquer une activité dans les meilleures conditions », l'activité en question n'ayant pas de lien nécessaire avec celle de l'enfant : il s'agit en fait d'un service de "garderie" permettant aux parents en charge de jeunes enfants de bénéficier *quand même* de l'offre d'activités dédiés aux adultes. De même, le CLSH vise, entre autres objectifs, à « libérer » temporairement les parents « au foyer, en emploi précaire ou qui n'ont pas d'emploi du temps fixe » et « qui ont souvent besoin d'être dépannés », de la charge de s'occuper leurs enfants. À Normandin, un service d'épicerie sociale est mis en place afin de permettre aux foyers les plus fragiles d'accéder à des produits de qualité.

Dans chacun de ces cas, il s'agit de compenser une inégalité, mais celle-ci ne concerne pas la "dignité" des personnes. Elle est tout simplement économique ! Elle concerne l'accès aux loisirs et aux vacances, aux services (en l'occurrence, dans l'exemple cité, de garde d'enfant), aux produits de consommation ordinaire. Par ces activités, les centres sociaux participent donc aux pratiques « classiques » de redistribution orchestrées par l'État providence et administrées par les administrations sociales.

Pourtant, aucun des projets étudiés n'inclue cette finalité. Les centres sociaux facilitent l'accès des pauvres à certains biens et services, mais ils ne disent pas qu'ils le font... Ils n'inscrivent pas ces pratiques parmi leurs vocations centrales. Ce constat appellerait bien des

réflexions sur les liens entre reconnaissance et redistribution. Si les philosophes s'attachent à lier les deux et à montrer comment l'un appelle l'autre, les centres sociaux, de leur côté, pratiquent les deux mais n'affichent que la reconnaissance... ! Plus prosaïquement, cette situation pose la question de la conformité des principes et des pratiques. Les principes ne sont-ils pas lacunaire par rapport au sens ordinaire qui préside à l'organisation des actions et qui conduit à inclure la lutte contre les inégalités socio-économique ?

CHAPITRE 5

LES CENTRES SOCIAUX DANS LES DYNAMIQUES PARTENARIALES LOCALES

Les centres sociaux sont porteurs d'une identité forte qui les différencie nettement de leur environnement institutionnel. Ils s'inscrivent dans une logique associative (ou s'en inspirent), ce qui place le projet au premier plan. Ils mobilisent des référentiels qui, s'ils prennent place dans l'esprit des politiques sociales contemporaines, sont tirés par ces acteurs vers une direction originale marquée par la place du collectif et l'arasement de la hiérarchie entre usagers et professionnels.

Pour cette raison, la question de l'interaction des centres sociaux avec leur environnement est centrale : parviennent-ils à maintenir ces spécificités ? Celles-ci apportent-elles une plus value singulière dans les espaces locaux où ils interviennent ? Comment sont-elles perçues par les acteurs avec lesquels ils sont en interaction ? Parviennent-ils à fertiliser les approches et types d'actions d'autres acteurs ?

Ces questions se posent à un premier niveau : celui des partenariats locaux. Ce niveau est d'une importance fondamentale en raison de l'évolution de l'action publique, particulièrement dans les domaines éducatifs et dans le champ des luttes contre l'exclusion, fortement affectés par les effets de territorialisation issus du double mouvement de décentralisation et de déconcentration couplés à de nouvelles conceptions de « l'action efficace » et la modernisation de l'état. L'état devient « animateur » (Donzelot, Estèbe, 1994) d'un ensemble complexe d'acteurs et d'initiatives de nature hétérogène (associatifs, publics) qui agissent à l'intérieur de cadres procéduraux, souvent contractuels, indexés sur des espaces sub-étatiques (de la région au quartier). Ces territoires se voient investis de missions diverses, mais les enjeux de cohésion sociale placent l'animation, le social et l'éducatif au premier plan, avec des politiques de la ville qui incluent des compétences éducatives (éducation prioritaire) et la montée en force des compétences sociales et éducatives des échelons infra-étatiques sur ces champs : départementalisation des politiques sociales ; montée en charge des compétences éducatives des communes avec le développement de dispositifs comme les CEL, PEL, le programme CLAS, etc.

Dans cette configuration, la question partenariale devient centrale, au point que certains en font le trait discriminant de la nouvelle économie générale de la protection sociale, venant alors se substituer au « paritarisme » caractéristique de la période antérieure (Damon, 2007). Par delà le flou qui entoure la notion, celle-ci implique *a minima*, tout au moins dans son

idéologie implicite ou explicite, une forme de coordination entre des acteurs placés en situation de relative égalité (Chauvière, 2006). Pour cette raison, on évacuera dans ce chapitre la question du lien entre les centres sociaux et leurs tutelles politiques et administratives, objet du chapitre suivant, pour se concentrer sur les relations qu'ils construisent avec des opérateurs occupant des espaces et des domaines de compétences semblables ou connexes à leur champ d'intervention.

1. Deux types d'environnements partenariaux

La plupart du temps, la question partenariale est abordée sous un angle strictement opérationnel et instrumental, comme un ensemble de pratiques rationnelles et/ou rationalisables²³. Elle est conçue comme un ensemble de procédures permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action, et ceux qui abordent la question en ces termes ne sont pas exempts d'un « dogme de l'utilité inconditionnelle de tout partenariat » (Chauffaut, 2009, p. 86). Ainsi, le partenariat permettrait de répondre à la complexité grandissante des problèmes sociaux à traiter, leur caractère multidimensionnel étant alors pris en compte grâce à la diversité des intervenants mobilisés. Il répondrait également à la complexité des programmes d'action publique qui, en contexte de multiplication et d'éclatement territorial des tutelles (de l'Europe à la mairie), qui exigent, de la part des acteurs de terrain, un travail d'ajustement et de coordination afin d'éviter les recouvrements de pratiques, de rationaliser la diversité des sources et de mutualiser leurs moyens (*ibid.*).

Cette vision fonctionnaliste du partenariat, centrée sur sa plus value en terme d'efficacité et d'efficience, est aussi celle des acteurs rencontrés. Ils cherchent, en s'associant, à optimiser leur action face aux contraintes environnementales et institutionnelles où ils sont placés. Lorsqu'il est commandé par cette rationalité instrumentale, l'exercice partenarial présente une teneur fort différente selon les contextes. Dans les environnements denses, la problématique centrale est celle de la gestion des contiguïtés entre acteurs et des risques de recouvrement de prérogatives dans un contexte concurrentiel. Dans les environnements clairsemés, c'est la rareté des ressources qui met en mouvement des partenaires cherchant avant tout à mutualiser leurs moyens et à nouer des alliances.

1.1. Les environnements clairsemés

1.1.1. Les angles morts de l'action publique locale

Les zones rurales et semi-urbaines sont caractérisées par la relative faiblesse de leur tissu d'intervenants, par contraste avec les zones urbaines sensibles ciblées par les dispositifs prioritaires. Elles ne bénéficient pas des apports de moyens des dispositifs liés aux politiques de la ville (CUCS, PRE, etc.), et ne voient pas se développer le tissu des acteurs associatifs et publics que ces dispositifs font vivre sur les territoires urbains. Les établissements scolaires appartiennent moins souvent aux réseaux de l'éducation prioritaire. En raison d'une densité de

²³ Cf. par exemple le dossier réalisé par le Réseau National de Ressources en Sciences Médico-Sociales (RNRSMS 2010)

population plus faible, l'accessibilité des principaux services publics d'aide à la personne ou à l'insertion sociale et économique y est plus faible, comme dans l'un des sites étudiés où il faut parcourir plus de 20 kilomètres pour accéder à la permanence Pôle emploi la plus proche.

Cette faible présence des dispositifs contractuels liés aux politiques de la ville et, plus généralement, aux « problèmes urbains », limite la variété des partenaires mais également les difficultés qui leur sont potentiellement liées : concurrence, rivalités, intervention en doublon, etc. Les acteurs rencontrés, particulièrement lorsqu'ils ont une expérience en zone urbaine, sont parfaitement conscients de cette particularité. À Normandin, notre territoire le plus rural, et selon les dires des acteurs rencontrés, c'est la faiblesse et la rareté des dispositifs d'aide sociale, d'aide à l'insertion ou encore d'animation et d'accès aux loisirs qui marquent véritablement le territoire. Du coup, les risques de concurrence, de rivalités ou d'empiètements sont peu présents : « *Il n'y a pas vraiment de concurrence parce qu'il n'y a pas vraiment de marché* » (partenaire, travailleur social). Le problème que les acteurs cherchent à gérer n'est pas celui de compétences trop proches, qui risqueraient de se recouvrir, de générer des doublons, des redondances, voire des conflits lorsque pointe la crainte d'être dépossédé.

Notons que cette rareté de l'action publique peut aussi découler de choix politiques express, et indépendants de paramètres "morphologiques" tels que la densité de population ou l'éligibilité du territoire à tel ou tel dispositif contractuel. À Drummonville, si l'on en croit les acteurs rencontrés, la politique sociale serait longtemps restée en déshérence, notamment en raison d'un épisode politique frontiste et du manque d'intérêt des équipes municipales jusqu'à une période très récente.

Dans ce type d'environnement, le problème central est celui de la faiblesse des moyens et des multiples angles morts de l'action publique locale. Les acteurs se sentent à la fois trop faibles et trop peu nombreux pour couvrir l'ensemble des besoins sociaux. Ce qu'explique cet éducateur AEMO rencontré à Normandin : « *Donc vu que les choses, là sont super bien repérées, et qu'on est pas nombreux et qu'on a plutôt intérêt à se serrer les coudes si on veut être cohérents, de fait le partenariat prend tout son sens. Enfin dans le milieu urbain moi je l'avais pratiqué, j'étais un peu désolé... on est un peu noyé parmi toute la dose de partenaires... Autant ici c'est opérant parce qu'on ne peut pas mais la réponse est claire.* »

1.1.2. Logique d'alliance et logique d'absorption

Les jeux partenariaux, dans les territoires de ce type, répondent à deux types de logique qui, dans les faits, peuvent bien évidemment se mêler.

La première logique concerne principalement Normandin. Les divers acteurs, professionnels de l'insertion, de l'action sociale, de l'animation, s'inscrivent dans une logique d'alliance et endossent un rôle de donneur d'alerte. Ils se positionnent en interlocuteurs des pouvoirs publics locaux et se donnent pour mission de faire remonter les problèmes aux oreilles des élus. Par exemple, à Normandin, les questions de jeunesse cristallisent diverses tensions et craintes liées à des modes d'occupation des espaces publics mal perçus par le reste de la population, ainsi qu'un questionnement de plus en plus pesant et inquiet des élus, parents, personnels enseignants... sur des pratiques qualifiées d'addictives. Face à la montée en charge de ces questionnements, un groupe de professionnels s'est formé, afin de mener une réflexion et un diagnostic sur ces problématiques, et surtout de réaliser un travail de

sensibilisation et d'étayage en direction des élus. Le groupe a ainsi suscité, pendant trois ans, des rencontres régulières avec les décideurs territoriaux autour des questions de jeunesse, dans le but de faire évoluer leurs représentations et de les inciter à développer une politique jeunesse plus ambitieuse.

Le rôle joué par le centre social dans la constitution de ce groupe peut être comparé à celui d'une sorte d'entrepreneur partenarial, qui n'est pas sans évoquer la figure d'entrepreneur de mobilisation incarné par St-Félicien auprès de la population locale. Il a permis aux professionnels d'entrer en relation et a fourni l'infrastructure organisationnelle permettant la formation d'un groupe pérenne. Le centre social a en effet longtemps hébergé dans ses murs diverses permanences d'intervenants dépourvus de locaux propres sur le territoire (éducateurs, services CAF, services pôle emploi, etc.). Le rez-de-chaussée, avec ses bureaux et sa machine à café, devient rapidement un lieu d'échange où s'établissent les connexions entre les professionnels, et où les observations des uns et des autres sont livrées à une réflexion collective informelle : *« C'était le lieu de rencontre de tous les travailleurs sociaux qui... Et donc on se retrouvait tous un peu au moment du café à papoter, comme tout bon travailleur social, des carences et tout. Il y avait beaucoup de collègues qui faisaient que passer et que cette spécificité du monde rural faisait que le tissu était peu développé. Et au fil de nos rencontres, autour des cafés on s'est dit que ce serait bien qu'on structure »* (travailleur social). Et c'est précisément le centre social qui va fournir les moyens et les outils de cette structuration. Il coordonne et fournit les conditions matérielles des rencontres : *« Donc c'est vrai que le centre social a un peu porté ça, enfin dans le sens où c'est lui qui, comme d'habitude, a géré les espaces de rencontre, les histoires de machins... »*

Le centre social fonctionne ici comme un entrepreneur partenarial qui joue un *« rôle fédérateur et de mise en lien, de pouvoir se faire rencontrer les gens »*, et qui fournit les conditions matérielles de cette mise en lien. Aujourd'hui encore, alors que les divers services auparavant hébergés dans ses locaux ont pris leur autonomie, le centre social reste le *« QG »* du groupe partenarial. Ses membres décrivent ainsi son action : *« au début le centre pilote, fédère, et après envoi vers l'extérieur »*.

Dans ce type d'environnement, le centre social peut aussi prendre lui-même en charge les actions qui font défaut, et absorber diverses compétences plus ou moins éloignées de son cœur de métier. L'initiative et le dynamisme propres à une équipe peuvent par exemple conduire au développement de dispositifs originaux. Ainsi, à St-Félicien, les établissements scolaires du territoire ne sont pas ciblés par les dispositifs de l'éducation prioritaire. Les partenariats ne reposent pas, par conséquent, sur des injonctions inscrites dans ces dispositifs, mais sur l'initiative propre des personnes. Et c'est cette initiative qui est au principe d'une action ambitieuse au sein du collège du secteur, indépendamment du CLAS que le centre social prend également en charge. Le centre social réalise, en articulation étroite avec le chef d'établissement, un travail de prévention à plusieurs facettes : présence aux alentours de l'établissement afin de sécuriser des espaces réputés propices au développement de conduites déviantes (*deal*, violences, etc.); présence au sein de l'établissement et développement d'animations durant la méridienne, etc.

Dans le cas de Normandin, la logique revendiquée de développement social local conduit à la mise en place d'un éventail de dispositifs et d'aménagements dont une part importante vient combler les déficits propres à cet espace rural. C'est le centre social qui héberge les

permanences des divers services publics : CAF, CPAM, (CRAM, impôts, MSA, services d'action sociale du département (assistantes sociales, cellules RMI/RSA, éducateurs de prévention, éducateurs ASE, PMI etc.). Par ailleurs, le centre social propose divers services à la personne pour lesquels aucune offre locale n'existe, en particulier dans le domaine de la petite enfance (RAM et halte-garderie). En dehors de la mission locale, il est le seul interlocuteur pour les jeunes de 12 à 25 ans : accueil, « espace jeune », PIJ (point information jeunesse). C'est lui qui prend en charge le CLAS, et il est seul à porter un CLSH pour les 6-12 ans. Dans le domaine de l'insertion, aucune structure de formation et aucune entreprise d'insertion ne sont présentes sur le territoire, et il est seul à proposer une aide aux personnes en insertion au travers de son Espace Ressource. De même, il est le seul à proposer diverses prestations d'accompagnement, dans les domaines de l'emploi, de l'insertion sociale, de la santé, ou encore de l'illettrisme.

Le cas de Drummonville est certes très singulier, mais il illustre l'étonnante capacité des centres sociaux à se saisir des compétences les plus diverses, dès lors que l'espace est laissé vacant par des institutions absentes ou défaillantes. Dans le contexte d'une politique sociale municipale laissée à l'abandon, c'est le centre social qui, jusqu'à présent, et aux dires des acteurs, « *porte à lui seul tout le social de la ville* » (responsable circonscription d'action sociale). Sur ce territoire, il semble que le centre social soit devenu la plaque tournante de l'ensemble de l'action et des dispositifs. Indice de cette centralité, cette remarque du président du CA : « *si on supprime le centre social, il n'y a plus d'acteur social, il n'y a plus de politique de la ville, il n'y a plus de crédits* ». Le centre social a tissé, au fil des années, un « extraordinaire mille-feuille » partenarial, tant dans la diversité des acteurs impliqués (ville, État, CG, CAF, associations de territoire, médiathèque, DDCS, DRAC, MSA, collège, école...) que des types de partenariats (financier, pédagogique, social local). Lors d'un entretien, un technicien de la ville affirmait « *qu'on retrouve ici (dans la ville) tous les dispositifs sociaux pouvant exister* », et l'ensemble de ces dispositifs passent à un moment ou à un autre par le centre social par le biais de ses activités et de son projet social que ce soit en direction des familles (REAAP), des jeunes (PRE, CLAS, CEL, Coup de pouce CLE) ou des adultes jeunes et moins jeunes (partenariat CLIC). De par son importance pour tout ce qui fait référence au social, le centre social tisse et renforce les fils du filet social de la ville. Ces deux logiques se situent bien à un niveau instrumental d'optimisation de l'action. Pour améliorer l'offre dans ces territoires, il faut s'allier et remplir les fonctions que les opérateurs absents laissent vacantes.

1.2. Les environnements denses

1.2.1. Des équipements nombreux

Les territoires urbains d'habitat social tranchent radicalement avec ces environnements clairsemés en raison de la densité des équipements qu'on y rencontre.

À titre de simple illustration, voici l'état des infrastructures et des services existants sur la zone de compétence du centre social de Beauprés, tel que recensé dans le diagnostic conduit par le centre social :

Les services et équipements à Beauprés

(d'après le projet social en cours)

Le quartier se caractérise par la présence exceptionnelle de quatre équipements majeurs, de rayonnement départemental, voire régional, et dont certains amènent une population extérieure au quartier (près de la moitié des utilisateurs viennent d'autres communes).

- Une zone d'activité avec une forte composante d'activités commerciales et industrielles.
- Un pôle universitaire
- Un hôpital, poursuivant son développement.
- Un vaste ensemble continu de terrains de football, de rugby et de tennis.

Pour le reste, le quartier dispose d'équipements de proximité : établissements scolaires, mairies annexes, gymnases, centre de loisirs, PMI et le centre social. Ces équipements sont modestes et présentent parfois des signes de vétustés.

Certains commerces d'appoint à proximité vivent, d'autres offrent une petite dynamique. Toutefois, les habitants bénéficient de la grande proximité d'un centre commercial et d'un marché. L'offre commerciale est réduite à des fonctions de dépannage d'hyper proximité, entraînant le déclin de la centralité de quartier et de la sociabilité de voisinage qui va avec.

L'essentiel de l'emploi présent sur le quartier est généré par les équipements publics, complété par des emplois dans les services et le commerce dans la zone d'aménagement concerté ou dans d'autres établissements ou hôtels d'activités. Centre commercial et zone industrielle procurent des emplois mais le déficit de petites entreprises artisanales et commerciales, disséminées dans le quartier, entretient la distance à l'emploi des populations les moins insérées.

En matière de transports, le quartier est desservi sur le réseau ferré urbain et par une route nationale, mais il souffre d'une insuffisante pénétration de lignes d'autobus au cœur du quartier.

Par ailleurs, des rencontres avec les élus, ouvertes à ceux qui habitent ou travaillent dans les quartiers la ville, ont lieu deux fois par an. Elles abordent la vie municipale et les projets de la municipalité. Un comité, composé d'habitants, d'associations, de commerçants, de professions libérales et d'institutionnels, permet d'évoquer l'ensemble des questions concernant le quartier et l'environnement social, économique ou culturel. Après quoi, ce comité peut saisir le conseil municipal, avec l'assurance de recevoir une réponse effective et motivée.

1.2.2. Une logique d'optimisation et de défense des statu quo

Pour les acteurs opérant sur ce type de territoire, la première question est celle de la bonne délimitation des zones de compétences de chacun, et le partenariat est d'abord conçu suivant un objectif de répartition rationnelle et optimale des tâches, des fonctions et des publics.

Cette préoccupation peut se manifester dans le souhait de mutualiser afin de faire des économies d'échelle : « *En fait, comme on tente au maximum de mutualiser, on se met souvent autour de la table pour avoir des actions communes.* » (directrice Beauprés). Elle répond à un souci plus général de produire de la complémentarité, d'agencer des compétences complémentaires : « *Y'a une séparation des rôles entre encadrement artistique pour eux et éducatif pour nous. Quand on a travaillé sur ces marionnettes, moi j'avais l'équipe éducative qui a tenu le groupe, et Anne qui travaillait la production artistique, pareil pour le char musical qu'on avait fait, le caddie à klaxon, Pierre, l'intervenant de [de la compagnie théâtrale], s'occupait de la partie technique, puis moi et Olivier derrière pour tenir les mômes. C'est plutôt ce genre de partenariat qu'on met en place, y compris avec le centre social... nous on apporte un savoir-faire éducatif.* » (éducateur spécialisé, Beauprés).

La différence entre les professionnalités est appréhendée, ici, à la manière des différences entre les spécialités en médecine. Chaque professionnel serait doté d'une expertise relevant d'une dimension propre des besoins, des attentes des usagers ou des systèmes d'action et d'organisation. Optimiser l'action publique revient à ajuster au mieux l'intervention de chaque professionnel en veillant à l'inscrire dans la problématique qui lui est propre.

1.2.3. Faire face aux rivalités

Pour autant cette division « rationnelle » du travail ne va pas de soi, et elle implique une démarche délibérée des acteurs visant à « s'ajuster », à éviter les recouvrements de compétences et de prérogatives. Car la proximité des territoires d'intervention des uns et des autres expose au risque de superpositions plaçant en situation de concurrence et de conflit. Aussi, dans ces environnements denses, l'un des problèmes centraux des acteurs est de construire et de préserver une sorte d'équilibre, de *statu quo* garantissant à chacun le respect de son espace de manœuvre.

C'est à Jonquière que l'importance de ce problème acquiert la visibilité la plus forte en raison de la singularité de l'histoire récente du centre social et de son environnement institutionnel. Comme on l'a vu, ce centre social municipal est en cours d'installation au sein d'un territoire déjà particulièrement bien pourvu en équipements et dispositifs de toutes natures. L'arrivée du centre social constitue à ce titre une *menace* pour des équilibres locaux déjà formés. Conscients de cette difficulté, les promoteurs de ce nouvel équipement ont alors pris à cœur de venir s'inscrire le plus harmonieusement possible dans cet espace déjà hautement balisé : « *L'idée c'était pas de se substituer aux associations mais de poser des choses de façon complémentaire à ce qui existait* », explique la directrice. Pour la tutelle municipale, autant que pour l'équipe porteuse du nouveau centre social, la nécessité de trouver un *modus vivendi* préservant les équilibres *déjà-là* semble prioritaire. La réflexion sur l'articulation du nouvel équipement à l'offre existante traverse ainsi toute l'histoire de la préfiguration du centre social jusqu'à aujourd'hui : « *Quand je suis arrivée, on m'a dit voilà, il y a l'association, ma responsable avait eu une ou deux réunions de travail avec l'association, où elle avait commencé à leur dire que peut être ça pouvait être elle qui se positionnerait pour avoir l'agrément de centre social. En fait, l'idée de départ de ma responsable, c'était de construire un équipement, enfin c'est comme ça que ça m'a été présenté, l'association va gérer plutôt*

tout ce qui est individuel et la maison de quartier [le centre social] tout ce qui est collectif. Sachant que le maire n'était pas forcément favorable à ce que l'association se positionne de manière à avoir l'agrément centre social, que l'association, à titre collectif, se sentait pas d'en faire la demande et de le porter mais qu'au sein de l'association il y avait une personne que vous allez rencontrer demain, qui elle je pense, alors ça c'est mon interprétation, aurait aimé que son association ait l'agrément centre social. Ce qu'il faut savoir c'est que cette personne, quand [nom de personne] a fait créer le poste de directeur de centre social, il lui a proposé de postuler mais elle n'a pas voulu, parce qu'elle ne voulait pas intégrer la mairie. Donc il y a des enjeux individuels et des enjeux collectifs qui ne sont pas forcément liables. » (Directrice centre social Jonquière)

Cette complexité des enjeux locaux conduit la directrice à développer une posture « diplomatique », visant à préserver les bonnes relations, les *ego*, les intérêts des uns et des autres: « *du coup j'ai marché en permanence sur des œufs pour respecter tout le travail qui avait été fait pendant des années (...) Donc, avec la mise en place de la maison de quartier, il ne s'agissait pas de dire que l'on n'avait plus besoin d'eux. »* (Directrice centre social Jonquière)

Et, fondamentalement, l'une des sources de ces rivalités réside dans la situation de concurrence de fait dans laquelle sont plongés les opérateurs face au « marché » des subventions distribuées par les différents niveaux de l'action publique locale, à commencer par la mairie : « *Alors ils sont financés dans le cadre de la politique de la ville, ils étaient porteurs CLAS. Donc beaucoup de subventions, en plus il y a eu une très grosse augmentation des subventions sur les dernières années donc là c'est un peu compliqué parce que l'année dernière, la mairie s'est rendue compte qu'ils avaient gardé un gros matelas financier, et donc du coup cette année ils ont eu une réduction de leurs subventions, pas pour les supprimer, mais pour les utiliser puisque ça veut dire aussi qu'il y a peut-être des subventions qui n'ont pas été utilisées comme ça avait été prévu. Ça a été très mal vécu et le discours qui est tenu c'est que "la mairie nous enlève nos subventions", ce qui n'est pas la réalité forcément. »* (Directrice centre social Jonquière).

Ce dernier point illustre une tendance plus générale liée à l'évolution du cadre politique et institutionnel au terme de laquelle les opérateurs se trouvent en situation de concurrence. La rareté des financements et les procédures d'appel d'offre tendent à positionner chacun sur un marché, où sa survie dépend de sa capacité à se présenter en acteur légitime et incontournable sur une problématique donnée. La crédibilité de l'opérateur, telle qu'elle est mise en valeur dans un dossier de demande de subvention ou encore la reconnaissance acquise auprès des autorités locales, constituent autant d'atouts pour maintenir la pérennité de financements dans des contextes où les tutelles font la chasse au "saupoudrage" et à la dispersion de l'effort financier. Mais, par-delà ces dimensions proprement financières, la concurrence est une sorte de ver indélégeable dans le fruit partenarial, lié aux enjeux de pouvoir inhérents à toute opération de délimitation de territoires de compétences et d'intervention (Nay, 2001). Sur toutes les scènes partenariales, les acteurs cherchent à conserver ou accroître leurs prérogatives, leurs moyens d'action et leur rayon d'influence. D'où une concurrence inévitable à laquelle les centres sociaux, comme n'importe quel acteur, se trouvent confrontée et à laquelle ils participent.

1.2.4. Une voie d'accès aux publics : les centres sociaux comme "opérateurs encadrés"

Deux usages des centres sociaux reviennent constamment dans les propos des partenaires rencontrés sur ces territoires.

Tout d'abord, le centre social apparaît la plupart du temps comme l'opérateur entretenant la relation la plus forte avec les différents publics du quartier. Les centres sociaux peuvent en effet être décrits comme des opérateurs encadrés, au sens que la sociologie des réseaux donne à ce terme (Granovetter, 1985). Leur action et leur présence sur le territoire s'adosent à une participation active aux réseaux de sociabilité et d'interconnaissance qui forment la vie sociale de ces territoires. Le fait de s'inscrire dans ces réseaux est inhérent à la fois à leur vocation et à leur méthode d'intervention. La vocation est liée à l'approche globale d'un territoire, et se spécifie au travers des notions de lien ou de capital social. Le centre social se doit d'être à la fois partie prenante, support et catalyseur de cette vie sociale locale. Les méthodes d'intervention répondent à cette vocation, et une approche telle que les API est généralisée, on l'a vu, à tous les centres rencontrés. Cette vocation à s'inscrire dans les réseaux locaux d'interconnaissance est formulée de façon parfaitement explicite par les professionnels, qui modulent leurs stratégies en fonction de la nature des territoires et des obstacles qu'ils rencontrent.

Immanquablement, le centre social est alors considéré comme l'acteur capable « d'ouvrir l'accès au terrain », de toucher des populations qu'il serait, en son absence, particulièrement difficile d'approcher. À ce titre, il constitue une ressource centrale lorsqu'il s'agit, par exemple, de construire une action nouvelle : « *Ils savent aussi que quand ils veulent du public, on en a* » (Directrice centre social Beauprés).

Cette « demande » des partenaires est tellement forte qu'elle semble fonder une bonne part de la « popularité » des centres sociaux dans les réseaux partenariaux. Au point de susciter l'étonnement de la directrice du centre social de Beauprés : « *Sinon, ce qui m'étonne moi, c'est en fait quand on a lancé ces partenariats, c'est le besoin, je dis bien le besoin que les associations et que même le centre de santé avaient de rentrer en contact avec des partenaires. Donc je pense qu'il y a aussi la difficulté à saisir ou à capter les publics. Parce que vraiment, les portes étaient grandes ouvertes, moi ça m'a beaucoup étonné parce que dans ma tête, je pensais vraiment qu'on mettrait des mois avant d'avoir des rendez-vous et que l'on mettrait ça seulement en place à partir de 2012, et non ça a été fait tout de suite.* » (Directrice centre social Beauprés)

Par-delà la demande des partenaires, le lien privilégié aux populations positionne effectivement les centres sociaux comme l'un des acteurs dotés de la capacité la plus forte à opérer des mises en contact et des rapprochements entre habitants et institutions. L'histoire malheureuse de l'installation, par la municipalité de Beauprés, d'une troupe de théâtre sur un des quartiers particulièrement difficiles de la ville en constitue une illustration. Dans le cadre du programme de rénovation urbaine, la troupe se voit confier un cahier des charges visant à « *créer du lien entre les quartiers, de faire un travail de remobilisation par rapport aux fêtes de quartiers, et de créer du lien entre les quartiers et le centre-ville en partant beaucoup de la collecte de sons d'images, de sensations des gens du quartier...* » (entretien Beauprés groupe

partenaire). Mais sur l'un des sites, l'installation se passe très mal, la troupe est rejetée et devient cible de violences : « Ça c'est très, très mal passé, on s'est fait casser la gueule, on bossait à la mairie, on s'est fait voler des radiateurs... y'avait un comédien en sang par terre... » (id.). Du coup, la troupe décide de se replier sur un quartier où le centre social est bien implanté : « Nous on a dit qu'on n'était pas des casques bleus... alors on s'est habillés en bleus de travail avec des entonnoirs bleus sur la tête, et on a changé de quartier, on est venus ici, parce qu'ici on nous proposait un local, une cave. Du coup, on s'est installés là, on a... y'a eu du lien qui s'est fait très rapidement avec le centre social, avec qui on est beaucoup intervenus, et à partir de là, on a pu vraiment s'installer sur le quartier » (id.). Fort de cette expérience réussie grâce à l'assistance d'un opérateur encastré comme le centre social, la troupe décide de réinvestir progressivement le premier site, celui des violences et des vols, mais avec l'appui, cette fois-ci, d'un autre opérateur encastré : le centre de loisir. « Ça a mis du temps, mais on est à cheval entre les quartiers, beaucoup par le biais des partenaires (centre social ici, centre de loisirs là, école, maison des parents...) » (id.).

L'encastrement social des centres sociaux, lorsqu'il est effectif, les positionne dans des relations de proximité interpersonnelle et de confiance avec les habitants de leur territoire. À ce titre, pour des opérateurs plus éloignés de la vie sociale de ces territoires, ils détiennent une sorte de clé d'entrée, et beaucoup en sollicitent l'usage²⁴.

1.2.5. Des centres sociaux comme support logistique

L'apport des centres sociaux est également apprécié pour les moyens organisationnels qu'ils offrent aux partenaires désireux d'organiser des événements ou des actions sur les quartiers. C'est le cas à Beauprés : « On est de plus en plus repéré comme support. (...) Auparavant, (le référent de quartier de la Mairie) qui était sur le quartier, on travaillait en binôme sur toutes les actions quasiment. – C'est-à-dire que vous aviez la logistique dont lui ne disposait pas ? – Oui, voilà. Ça et puis bon tout ce qui est structuration, conduite de réunion des trucs comme ça, on a plus de facilité. » (Directrice centre social Beauprés). Enfin, comme dans les espaces ruraux décrits à l'instant, les centres sociaux sont valorisés car, en incarnant une sorte de passage obligé pour l'ensemble des opérateurs locaux, ils facilitent les rencontres et fonctionnent comme des catalyseurs partenariaux. À Beauprés, la mise en relation conviviale des différents acteurs intervenant sur le territoire fait même l'objet d'une action dédiée : « Depuis l'année dernière ils font quelque chose qui est très important pour le quartier aussi, c'est un repas partenarial... ils font un repas qui est fabriqué par une association qui s'est montée par rapport à un travail ici, soit avec des jeunes, ou plutôt leurs mères, mais eux faisaient le service... C'est super, parce que c'est un repas où pratiquement tous les partenaires viennent, donc c'est agréable, et ça permet de discuter de choses et d'autres... par exemple, y'a deux ans, on a organisé la fête des manèges, tous les partenaires ont participé ... » (Groupe partenaires Beauprés).

²⁴ A commencé par les chercheurs qui, bien souvent, commencent par s'adresser au centre social d'un quartier lorsqu'ils veulent aller à la rencontre de ses habitants.

1.2.6. Des centres sociaux qui affaiblissent des opérateurs connexes

On l'a vu, dans un contexte de managérialisation de l'action publique, les partenaires ne sont pas seulement plus ou moins complémentaires. Ils sont aussi en situation de concurrence pour obtenir la crédibilité et la bienveillance des financeurs locaux. Et cette situation est une condition objective, qui finit bien souvent par avoir raison de meilleures volontés d'accommodement et de recherche de complémentarité. En effet, sur les deux territoires urbains et denses où nous avons pu observer le processus d'installation d'un centre social, on observe conjointement l'éviction, dans les deux cas, d'une grosse structure d'animation locale.

À Jonquières, les salariés de la grosse association de quartier nous ont fait part de leur décision de cesser leur activité et de dissoudre la structure. D'après les membres de cette équipe, la nouvelle maison de quartier va progressivement absorber l'ensemble de l'offre et ne plus laisser aucun espace aux structures alternatives : « *Nous proposons par exemple des sorties familiales ; la maison de quartier met en place la même chose.* » Plus profondément, ces "natifs" du quartier, militants associatifs devenus salariés, partagent le sentiment que la mairie, en installant une structure municipale, sacrifie l'expression militante et citoyenne en se détournant du modèle associatif. En arrière-plan, c'est le sentiment d'une reprise en main politique qui se dessine : « *Mais si le centre social se fait, et qu'à côté de cela on peut avoir un lieu où des habitants s'expriment, et que l'on aurait des vrais emplois, pas des emplois aidés, nous n'aurions pas réagi de la même manière. Et aujourd'hui on a des habitants qui nous suivent, qui sont en capacité de nous dire "on s'ennuie, votre période d'activité c'est que deux fois, on voudrait vous voir plus", je pense qu'aujourd'hui on commencerait le travail avec les habitants, dans le sens, on parle beaucoup de démocratie participative, je pense qu'on aurait pu commencer ce travail, à l'initiative des habitants. Le président est un jeune, tous les jeunes n'aiment pas s'engager... Je pense qu'avec des moyens différents on serait peut-être parti sur autre chose, et bien sûr que ce projet arrive à une fin.* » Pour ces militants, la reconnaissance de leur contribution à l'animation et à la vie démocratique du quartier aurait supposé une consolidation de leurs statuts et un afflux de moyens que compromet l'installation du centre social municipal.

À Drummonville, l'échec d'un centre social associatif a conduit la municipalité à développer un projet de centre social municipal. Mais une association confessionnelle avait développé son activité au point de devenir la structure centrale d'accueil et d'accompagnement de la population. Très affaiblie, cette association est aujourd'hui menacée dans son existence même, les services de la ville n'entendant pas entretenir une structure intervenant en doublon du nouveau centre social : « *Le [nom de l'association] a mal vécu l'arrivée du centre social. Mais quand le centre social sous gestion communale s'est installé, tout était alors multiplié par deux, à quoi ça servait dans cette ville ?* » (ajointe au social de la ville).

Cet effet induit constitue, du point de vue des référentiels mobilisés par les centres sociaux ainsi que de leurs tutelles, un effet pervers. Tous valorisent en effet le potentiel de dynamisation de la vie associative locale que peuvent apporter les centres sociaux, vie associative perçue comme l'une des clés de la cohésion sociale et du développement du capital social. Mais, paradoxalement, la logique de rationalisation de l'action publique est souvent défavorable aux petites associations et aux groupements issus des quartiers eux-

mêmes, jugés peu professionnels, peu fiables, et dont la prolifération est contraire à la recherche d'économies d'échelles qu'une grosse organisation permet, sans parler des avantages, en terme de régulation sociale et de gouvernance, à limiter le nombre d'interlocuteurs. Que ce calcul soit rationnel ou pas, il place les centres sociaux dans une position paradoxale : alors même qu'ils ont vocation à soutenir le développement de la vie sociale locale, ils risquent, en raison de leur légitimité auprès des élus et des tutelles et de leurs capacités à prendre en charge une variété importante de compétences et d'actions, de conduire à un appauvrissement de cette vie sociale en devenant une cible privilégiée des financements publics au détriment d'opérateurs plus diversifiés, de taille plus modeste, plus militants et plus souvent animés par des bénévoles et des salariés issus des quartiers.

2. Conflits de légitimité et conflits d'orientation

La rationalisation et la recherche de l'efficacité ne constituent pas, cependant, ni les seuls principes d'organisation des relations partenariales ni même leur vérité dernière. Des enjeux identitaires, expressifs et d'orientation les travaillent également en arrière-plan. Ces enjeux ne sont pas seulement des obstacles à l'organisation de partenariats plus efficaces. D'une part, parce qu'ils donnent naissance à des jeux d'acteurs dont la logique est extérieure à toute question d'efficacité, et qui viennent, par conséquent, télescoper la fonction officielle que chacun prête au travail en commun ; et, d'autre part, parce qu'ils renvoient à des divergences qui, loin de tout critère de méthode et de procédure, ont trait aux fins et aux orientations fondamentales de l'action.

2.1. Partenariats et luttes de prestige

Les réseaux partenariaux mettent en présence des professionnalités plus ou moins compatibles, définies par des hiérarchies de prestige et des approches parfois divergentes des problèmes (Mérini, 2012). S'y côtoient, pour reprendre les termes provocants d'E. Hughes, des « professions prétentieuses » et des « métiers modestes » (Hughes, 1996). Les premières, dotées d'une identité et d'un prestige professionnel bien établis, disposent d'un pouvoir symbolique sur les seconds auxquelles elles cherchent à imposer leur définition de la "bonne" professionnalité tout en s'en arrogeant le monopole. Dans le même temps, elles cherchent à leur déléguer la part la plus ingrate du travail, celle qui reste extérieure à la définition de ce qui fait le cœur, valorisant à leurs yeux, de leur activité. De fait, les agencements partenariaux reposent sur des équilibres subtils où ces rapports de pouvoirs entrent, très largement, en jeu.

Ainsi, l'établissement de collaborations de travail entre le centre social et ses partenaires ne va pas toujours de soi. Il existe par exemple des petites jalousies qui séparent les animateurs en fonction de leurs statuts (employés municipaux/associatifs), les premiers renvoyant les seconds à leur situation privilégiée parce que protégée des élus et des injonctions politiques, et bénéficiant de moyens plus importants.

Si ce type de petite divergence n'affecte pas véritablement les possibilités de travail en commun, les relations avec le monde enseignant paraissent plus complexes. De façon transversale, le monde enseignant est décrit comme celui avec lequel l'établissement de

relations partenariales se présente le plus souvent comme un problème. Une sorte d'asymétrie invisible compromet la construction d'une définition commune des besoins à satisfaire et des solutions à apporter. C'est ce qu'observe la directrice du centre social de Jonquières : « *C'est très difficile avec les écoles qui sont quand même très fermées sur eux, les équipes éducatives on les voit pas vraiment. Si on n'a pas un projet fort et défini, ils ont tendance à détourner le projet à leur sauce et du coup, ça ne fait pas partie des partenaires avec qui on puisse enclencher des choses.* »

Lorsqu'une action partenariale prend forme, il n'est pas rare que celle-ci s'adosse à une séparation stricte de ce qui relève de la professionnalité propre des enseignants et du type de contribution que les animateurs du centre social peuvent apporter. À Normandin, dans le cadre de la prise en charge du dispositif CLAS par le centre social, les difficultés d'ajustement entre l'aide aux devoirs dispensée par les animateurs et le travail des enseignants n'ont pu être levées qu'au moyen d'une définition étroite du rôle du centre social laissant (apparemment et manifestement !) intact le monopole de l'enseignant sur sa compétence propre. Difficile, en effet de s'aventurer sur le terrain des apprentissages lorsque l'on n'est pas soi-même enseignant : « *Au début, c'était un petit peu difficile parce qu'on avait l'impression que... pour eux il n'y avait qu'eux, que l'équipe enseignante qui pouvait aborder le travail scolaire.* » Pour lever cette réticence, il a donc fallu repréciser le positionnement singulier des professionnels du centre social : « *Moi je contacte aussi, je vais voir l'équipe enseignante mais c'est autour de l'animation aussi qu'on peut aborder des difficultés qu'ils vivent à l'école. Moi, je suis convaincue. Lundi c'est jeux de société, le jeudi c'est plus autour de l'informatique. Là on a un projet sur la sécurité routière voilà.* » Autrement dit, et par-delà la conviction bien sincère de l'intervenante, la légitimité de l'intervention d'un animateur sur les questions scolaires suppose que le cœur de son action se situe précisément du côté de l'animation, celle-ci permettant de moduler, par un biais ludique, le rapport de l'enfant à la « chose scolaire » qui, elle, continue de demeurer dans le giron professionnel de l'enseignant : « *Mais moi j'aborde pas que le travail scolaire, j'aborde aussi beaucoup l'animation. Le CLAS c'est un moment, un temps d'animation aussi.* » On retrouve ici les observations d'une chercheuse comme Corinne Mérini étudiant les pratiques partenariales autour de l'école : « La présence de l'autre, ou plutôt de son champ de compétence, est vécue comme agressif et conduit partenaires et enseignants à se défendre en affirmant une identité propre "contre" celle de l'autre. » (Mérini, 1995, p. 181).

Des réticences similaires se font jour dans le rapport entre professionnels du centre social et travailleurs sociaux lorsque, par exemple, leurs champs d'intervention, au bénéfice d'un montage partenarial particulier, viennent à se recouvrir. Ainsi, à Normandin, une convention liant la CAF et le Conseil Général permet, depuis peu, et sous certaines conditions, à des salariés du centre social d'endosser la fonction de référent dans le cadre du dispositif RSA. Et cette initiative, immanquablement, introduit une tension avec des travailleurs sociaux suspicieux quant au professionnalisme de ces nouveaux acteurs : « *C'est plus ou moins discuté et discutable* », explique une assistante sociale. D'après elle, cette mesure risque d'affaiblir la rigueur du suivi, avec des salariés de centres sociaux plus facilement « complaisants » avec les bénéficiaires du dispositif : « *Et puis le problème aussi de quand ils prennent un rendez-vous avec Pôle emploi et qu'ils n'y vont pas ils sont un peu grillés, ils risquent de perdre leurs droits, ils préfèrent débarquer là parce qu'ils se disent qu'ils ont les mêmes infos.* »

Ces jeux de délimitation des territoires de compétence sont aussi des jeux d'exclusion. Ceux-ci pèsent inmanquablement sur la définition du "faire ensemble" qui se dégage des solutions de complémentarité esquissées dans les montages partenariaux. À quoi "sert" le centre social pour ses partenaires ? Bien souvent, la réponse à cette question renvoie moins à la définition d'une action conjointe sur ce qui constitue le cœur de l'activité d'un acteur donné, qu'à un service rendu dans la périphérie de ce cœur de métier, service permettant de mieux se recentrer sur sa vocation professionnelle première. Par exemple, les professionnels du centre social peuvent être convoqués selon une logique de délestage afin de désengorger les services sociaux de cas suffisamment légers pour que ces professionnels puissent les traiter. Cet agencement paraît naturel à une élue rencontrée à Drummonville : « *La référente famille dans sa permanence soulage le centre médico-social qui est débordé en s'occupant de familles qui n'ont pas besoin d'une assistante sociale. Elle fait un premier écrémage.* » (Ajointe au social). De même, pour l'assistante sociale référente RSA rencontrée à Normandin, il s'agit par exemple de permettre à ses "clients" d'accéder à une aide à la recherche d'emploi sur internet. Sur le même site, pour l'éducateur AEMO, le centre social permet d'offrir un contrepoint réparateur à des familles stigmatisées et disqualifiées par l'intervention du juge et le suivi qui en découle. Parce qu'il se définit comme un espace décent, parce qu'il place la personne au centre, parce qu'il met un point d'honneur à constituer un environnement respectueux, le centre social apparaît comme une solution pour adoucir l'épreuve identitaire à laquelle sont soumises les familles. À ce titre, il fait figure "d'outil", activable dans certains cas : « *Enfin moi c'est un dispositif où j'invite les parents, parce que quand ils sont rencontrés par le juge avec le sentiment d'être disqualifiés, c'est bien aussi pour certains quand ils le peuvent d'aller confronter leur expérience et d'être rassurés en se disant voilà c'est compliqué mais il n'y a pas qu'à la maison.* » (éducateurs AEMO, Normandin).

On voit donc que les partenariats servent d'autres fonctions que celle, officielle, qui consiste à traiter un problème commun pour lequel l'association, la coordination et la complémentarité des expertises apportera un supplément d'efficacité. Dans les jeux d'ajustement se jouent en arrière-plan des transactions bien différentes, où chacun tente de recentrer son activité sur ce qui constitue, à ses yeux, la part la plus noble de son cœur de métier, l'essence de son identité professionnelle en tant qu'elle est vécue comme une identité valorisée et valorisante. Hughes décrivait ces conduites comme des stratégies de délégation du "sale boulot". L'enseignant délègue la part "sociale" de son activité pour se recentrer sur les tâches d'apprentissage. Le travailleur social peut externaliser une partie de sa clientèle vers le centre social pour se recentrer sur les "belles affaires", les authentiques cas sociaux qui mettent son excellence en valeur, tout comme le chirurgien délègue à l'infirmière le soin de panser les plaies, de recoudre les petites entailles, et de "nettoyer" après son intervention. Cette observation invite donc à reconsidérer la forme prise par les agencements partenariaux pour y chercher le produit de ces multiples transactions cachées, autant, sinon plus, que celui d'une recherche concertée de la plus grande efficacité.

2.2. Derrière les différences, des oppositions de fond

Tous les partenaires vous le diront : pour que le partenariat fonctionne, il faut respecter les différences entre les professionnels. Ce faisant, l'idéologie consensualiste au principe même de tout projet partenarial (s'accorder autour de la résolution concertée d'un problème) est sauve. Pourtant, ces différences renvoient aussi à des professionalités forgées au terme d'histoires différentes, nourries de références spécifiques, et positionnées de façon propre face au problème posé, son diagnostic et ses perspectives d'évolution. Autrement dit, les différents métiers de l'intervention sociale et éducative se distribuent de façon hétérogène sur la carte des référentiels présentée au chapitre 2, de même qu'ils réagissent différemment au déclin de l'institution qui les concerne tous (Dubet, 2002).

L'identité forte des centres sociaux les conduit en premier lieu à adopter une attitude non-neutre à l'intérieur des jeux partenariaux. Cette attitude peut être sous-jacente, voire peu consciente. Elle peut également être totalement assumée, jusqu'à figurer dans le projet. C'est le cas à Normandin, où il est explicitement attendu que le développement des réseaux et initiatives partenariales s'articule au projet. Il s'agit de viser le « développement d'une culture commune autour d'un réel partenariat ». Les actions partenariales ne peuvent se développer indépendamment des « valeurs et (...) convictions [qui] donnent un sens politique et démocratique civil à notre action pour que chacun puisse être acteur de son existence, avec d'autres, sur un territoire ». De fait, le travail de développement du partenariat relève aussi d'une sorte de militantisme moral où le centre social vise à faire partager ses valeurs fondamentales, à développer « une culture commune ». L'association doit, avec d'autres, permettre de « répondre aux enjeux que nous avons énoncés dans notre projet, en référence aux compétences de chacun ».

Les partenaires ne sont pas neutres non plus. Lorsqu'une assistante sociale de Normandin s'inquiète des risques de laxisme et de complaisance chez les professionnels du centre social impliqués comme référents dans le dispositif RSA, elle se positionne comme une professionnelle de la matrice institutionnelle. Elle défend l'objectivité des règles régissant l'attribution des droits sociaux et la nécessaire prise de distance émotionnelle de l'agent pour garantir l'équité de traitement entre les bénéficiaires. La directrice du centre social de Beauprés représente un cas de figure symétrique lorsqu'on la questionne sur l'opportunité d'accompagner physiquement des usagers à des rendez-vous médicaux : « *Parce que vous croyez qu'un médecin met en confiance ?* » Elle affirme ainsi un parti pris post-institutionnel, plus proche du référentiel de l'individuation, où l'attention à la personne, sa singularité et son expérience émotionnelle est une composante légitime et valorisée de l'action. Elle dénonce, dans le même mouvement, la posture en surplomb du médecin, indifférent aux personnes parce qu'il agit sur les « corps » au nom de la Science.

Dans les espaces partenariaux, cohabitent par conséquent des orientations d'actions différentes et parfois antagoniques. C'est le cas des organisations caritatives avec lesquelles Normandin développe un projet d'épicerie sociale et gère un lot de jardins potagers. Pour ces partenaires, la finalité de l'action relève de la « lutte contre l'assistanat », thème totalement absent du projet de Normandin : « *Le but, c'était d'essayer d'encourager les gens assistés, sans*

le sens péjoratif, à essayer de se prendre en main, et vu qu'on était parti sur une idée de jardin, c'était se prendre en main par l'agriculture, mais l'agriculture simple, il n'est pas question de faire des tonnes de colza... » De même, la démarche s'inscrit dans une visée éducative aux connotations beaucoup plus paternaliste que celle développée par un centre social agissant selon des modes horizontaux et inductifs : « une tomate que vous avez achetée chez Super U est moins bonne qu'une que vous avez fait pousser dans votre jardin... Ça c'est déjà une chose, essayer de réapprendre aux gens à cultiver et à consommer des choses plus saines... »

La rhétorique des différences et du respect nécessaire des spécificités de chacun masque difficilement l'illusion consensualiste qui gouverne aux discours officiels et aux représentations ordinaires du partenariat. Celui-ci est un espace de conflit où s'opposent des conceptions hétérogènes et souvent antagoniques du problème à traiter et de la façon de le traiter. S'y opposent des conceptions différentes de l'intervention sociale, que l'on peut rapporter à ces référentiels ainsi qu'aux rapports d'opposition profonds, philosophiques, qui les traversent. Le conflit ouvert peut être contourné ou évité, il peut se travestir dans des oppositions de personne ou de tempérament, il peut être exprimé dans le langage euphémisant des différences de professionnalité. Il n'empêche : le partenariat est un espace de lutte de pouvoir entre acteurs porteurs d'orientations divergentes. Sa nature et sa forme finale, opérationnelle, est le produit partial et situé de ce rapport de force.

2.3. Le manque de reconnaissance des professionnels de l'animation comme point de fragilité des centres sociaux

Les observations livrées plus haut montrent que le sens de l'action partenariale dont participent les centres sociaux reste largement défini par des professionnels qui leurs sont extérieurs, enseignants ou travailleurs sociaux, et non par ses membres, plus souvent animateurs professionnels. Ce constat pose la question plus transversale du poids symbolique des professionnels de l'animation dans ces univers professionnels où ils demeurent cantonnés dans des statuts subordonnés. Pour le dire autrement, il semble que les professionnels de l'animation peinent à faire valoir la légitimité de leur professionnalité. Dans ces jeux partenariaux, ils émargent plutôt en « métiers modestes » face à des « professions prétentieuses ». Et les professionnels rencontrés font clairement état de ce statut d'infériorité qui leur est concédé.

Le manque de reconnaissance professionnelle marque par exemple le propos des animateurs rencontrés à Drummonville : « *On est animateurs, on est pas reconnu comme des éducateurs, mais, bien souvent on est des éducateurs.* » Il peut porter sur les conditions de travail et d'emploi, dont la dégradation est considérée comme le signe d'un manque de reconnaissance. À Jonquières, une animatrice non diplômée, employée municipale, exprime ainsi son aigreur, notamment face au statut d'assistante sociale qu'elle juge plus enviable : « *Le salaire, c'est de la merde... Je regrette de ne pas être dans le privé... Avant, j'avais un chef qui reconnaissait ce que je faisais, et à la fin de l'année, t'avais de la reconnaissance... là, y'a juste un grade ! J'aimerais être payée pour ce que je fais... bon, moi je le fais (heures supplémentaires à titre gracieux) aussi parce que... mais l'administration, je suis déçue. Je regrette d'avoir choisi l'administration... Je suis rentrée pourquoi ? Moi aussi j'ai été au*

chômage, j'ai été licenciée, et une connaissance m'a fait entrer à la mairie. Je rentre à la mairie, on m'a promis le même salaire, parce que je gagnais bien à l'époque... et ma première fiche de paye, c'était pas ça du tout !! Quand t'étais au chômage, que t'as fait un crédit pour un appartement et que t'as deux gosses, et ben tu te contentes de la paye que tu as. Je déconseille l'administration. La seule chose que je peux regretter, c'est de ne pas être assistante sociale, de ne pas avoir fait ce qu'il fallait... ça j'ai regretté... »

Mais ce statut infériorisé ne se manifeste jamais aussi bien que dans les interactions directes au sein de l'espace de travail lui-même. L'expérience du centre social de Beauprés est ainsi émaillée de ces rapports complexes entre animateurs et travailleurs sociaux. En effet, dans ce centre social en gestion directe, les travailleurs sociaux CAF étaient à l'origine majoritaires au sein de l'équipe, alors la directrice au moment de l'enquête avait employé les premiers temps de sa prise de poste à opérer un rééquilibrage en faveur des animateurs. Et son témoignage montre le jeu de domination symbolique qui relie ces deux professions : « – Ce mélange, c'était quelque chose, ça c'était super dur à gérer. L'assistante sociale et l'équipe... ça n'allait pas du tout. – Qu'est-ce qui coïncit ? – Parce qu'en fait on n'était pas sur les mêmes missions donc entre elles, ça ne coïncit pas, mais dans un outil de développement c'était mastodonte. – Ce n'était pas les mêmes cultures de travail aussi ? – C'était pas les mêmes cultures de travail, il y avait même une hiérarchie dans le travail c'est-à-dire que le travail des travailleurs sociaux était beaucoup plus important que les autres ce qui était finalement pour un centre social pas... (...) » (directrice centre social Beauprés)

Il existe donc une asymétrie structurelle, sans doute liée à la faiblesse et au manque de reconnaissance institutionnelle des professions du secteur de l'animation, dont l'installation est plus récente que celles de l'enseignement et du travail social. Et cette asymétrie handicape les centres sociaux pour faire entendre leur voix et infléchir les pratiques dans les espaces partenariaux. Cette faiblesse peut se refléter, par exemple, par l'affirmation d'un rapport instrumental au centre social, relativement indifférent au projet, de la part de certains partenaires, tel ce travailleur social de Normandin : « Je suis un peu comme les gens quand ils viennent ici je suis un peu consommateur, je m'adresse... Au début c'était pour des locaux pour des machins, des histoires de j'ai pas de fax et eux ils l'ont enfin...très consommateur du centre social au niveau institutionnel. Donc c'est vrai que de temps en temps quand on va aux AG, là on a vraiment la vision qu'on connaît des collègues donc on voit tout ce qui se passe mais le côté...Si ils avaient fait à un moment donné des actions environnementales et tout mais pour moi c'est anecdotique. Je... Soit parce que les gamins ils participent à leur niveau et quand je les rencontre ils m'en parlent, mais je dirais que ça fait pas partie de mes préoccupations premières, même si je trouve ça bien. Mais voilà on est aussi consommateurs...» Et cette instrumentalisation revendiquée est d'autant plus paradoxale que le centre social de Normandin affirme haut et fort son intention de susciter la formation d'une culture partenariale commune autour de son projet.

Le partenariat ne constitue donc pas seulement un problème technique mais bel et bien une question politique. La scène partenariale est constituée de rapports de force et d'instrumentalisation réciproque entre des professionnalités porteuses d'orientations et de philosophies d'action différentes et parfois opposées. Et au sein de ces rapports de force, les

centres sociaux semblent souffrir d'une faiblesse structurelle qui renvoie, c'est l'hypothèse qu'on retiendra, à un déficit de reconnaissance des professionnels de l'animation. Ceux-là, du coup, sont plus souvent instrumentalisés qu'instrumentalisateurs, plus souvent soumis aux orientations exogènes qu'en capacité d'infléchir les pratiques et représentations de leurs partenaires. L'identité forte des centres sociaux, soulignée dans les chapitres antérieurs, est ainsi mise en difficulté dans ces jeux, où elle risque de se dissoudre dans des orientations décidées par d'autres, et où elle peine à s'imposer. Cette situation est d'autant plus regrettable que les orientations affirmées par les centres sociaux présentent, on l'a vu, un ajustement aux paramètres sociologiques du travail sur autrui aujourd'hui qui incite à souligner leur pertinence. À ce titre, ces acteurs mériteraient de pouvoir affirmer une capacité d'influence nettement supérieure à celle qui leur est concédée dans ces systèmes d'action partenariaux.

CHAPITRE 6

LE RAPPORT AU POLITIQUE ET LA QUESTION DE LA PARTICIPATION

Acteurs dotés d'une identité forte, les centres sociaux n'interagissent pas seulement avec d'autres intervenants sociaux, ils sont aussi parties prenantes des systèmes politiques locaux dont dépendent leur territoire de compétence.

Cette dimension politique s'inscrit dans leur vocation, telle qu'elle est définie historiquement et institutionnellement, et elle participe de leur singularité. Le cadre institutionnel leur confère une fonction politique en les définissant comme des lieux de « confrontation entre la demande sociale et la réponse publique », censés stimuler « l'expression des besoins sociaux et leur prise en compte » (circulaire CNAF du 31 octobre 1995). Leur histoire et les traditions dont ils découlent, analysés plus haut, les définissent également comme des acteurs politiques selon des termes chaque fois spécifiques. Ils participent à la formation d'un citoyen éclairé (référentiel de l'intégration). Ils stimulent l'engagement social des individus et leur participation à des pratiques de démocratie délibérative (référentiel de la cohésion sociale). Ils encouragent et organisent une solidarité humaine entre des individus qui se construisent dans les relations de reconnaissances, échangent des opportunités, et veillent à la bonne circulation de ces opportunités (référentiel de l'individuation). Ils facilitent la confrontation des orientations et des intérêts, en aidant les groupes dominés à accéder à la parole et la représentation (référentiel de l'équilibre conflictuel).

Aujourd'hui, l'instance fédérale, autant que la tutelle institutionnelle, mettent l'accent sur la contribution, considérée comme souhaitable, des centres sociaux à l'animation d'une démocratie et d'une vie sociale participatives. Selon la circulaire CNAF de 1995, « le centre social favorise la participation des habitants à la vie sociale ». Surtout, la charte fédérale, adoptée en 2000, inscrit la « démocratie participative » comme l'une des trois « valeurs de référence » des centres sociaux. Pour la FCSC, « les centres sociaux et socioculturels entendent établir, et au besoin conquérir avec et pour les habitants (...) des espaces de discussion et de participation à des prises de décision concernant leur vie quotidienne et celle de leur collectivité ».

La participation constitue donc le terme central par lequel sont définis la vocation et le rôle politique des centres sociaux. Cet appel à la participation s'enracine, certes, et pour partie, dans le tournant contestataire des années 1960 et le développement des mouvements sociaux urbain (Bacqué, 2005). Mais aujourd'hui, et les circulaires de la CNAF en témoignent,

l'impulsion vient plutôt des pouvoirs publics, qui favorisent et incluent les démarches participatives dans les programmes qu'ils conçoivent et mettent en œuvre, au point qu'on a pu évoquer la formation d'un nouvel « impératif participatif » venant s'imposer aux décideurs et aux professionnels (Blondiaux, 2008). La question de la participation dépasse donc celle des logiques d'action propres aux centres sociaux pour venir interroger les formes de gouvernance à l'œuvre dans les territoires où ils opèrent, et où l'ensemble des acteurs sont confrontés à cet impératif.

Du même coup, c'est l'ensemble du rapport au politique qui se trouve posé. Comment ces équipements construisent leur relation aux tutelles et pouvoirs locaux ? Comment inscrivent-ils leurs propres orientations dans le système que constitue la gouvernance des territoires où ils interviennent ? Quelle contribution propre apportent-ils à ce « nouvel esprit de la démocratie » qui prend forme au croisement des multiples appels à la participation lancés aux décideurs et des opérateurs locaux ?

1. L'autonomie conquise

La question du rapport au politique des acteurs associatifs du champ du social est indissociable de celle de leur autonomie et de leur marge de manœuvre face aux tutelles et aux élus.

1.1. Le poids de contraintes environnementales

Le regard porté par les sciences sociales sur ce type d'organisations associatives, fortement imbriquées dans des dispositifs d'action publique, est en partie pessimiste. Il souligne leur faible autonomie liée au poids des contraintes environnementales qui rendraient « contingente » (Mintzberg, 1994) la structure de l'organisation associative. Leur projet et leur organisation seraient presque entièrement déterminés par ces contraintes. Ces associations seraient soumises à un mécanisme « d'isomorphisme institutionnel » (Di Maggio, Powell, 1983), en vertu duquel elles perdraient toute spécificité et leur action se confondrait avec celle des entreprises ou des administrations opérant dans le même champ.

Le contexte actuel de managérialisation de la gouvernance du social confère une actualité et un poids renforcés à ces thèses. Dans le cas des centres sociaux, l'étude de Maryse Bresson propose une riche description des formes et des effets de la pression de l'environnement.

L'autonomie de ces équipements était jadis assurée par une sorte de légitimité accordée *a priori* par les pouvoirs publics, fondée sur la défense de valeurs communes résumées dans l'idée de mission de service public. La connivence de l'État social et des associations se matérialisait par l'importance des subventions centrales et pérennes. La CNAF propose un financement structurel au titre de l'animation globale et l'État verse une subvention directe à partir de 1963. Ces financements garantissent l'autonomie car ils ne sont « pas affectés à une action sociale particulière », et laissent par conséquent une marge de manœuvre importante aux équipes pour déterminer la nature et l'orientation de leurs actions. Au cours des années 1980, l'aide au fonctionnement de l'État est supprimée, et l'aide de la CNAF est faiblement

revalorisée. Le recours à des financements complémentaires sur projet se généralise, multipliant les partenaires, la précarité financière et limitant la marge de jeu garantie par les subventions non fléchées. Le maintien des missions et de la vocation traditionnelle s'en trouverait compromis. Les priorités figurant dans les projets deviendraient les priorités des financeurs ; la mixité des publics serait perdue en raison de financement ciblant les populations fragilisées. De façon générale, la possibilité d'énoncer des objectifs propres, à l'intérieur d'une vision globale référée à l'intérêt général, se trouverait compromise. Dans les cas limites, la quête de financements devient une fin en soi et perd son statut de simple moyen : « Certains directeurs et directrices de centres, au lieu de penser le financier comme une contrainte et le social comme un objectif, en viennent à considérer le social comme un moyen et l'économique, comme un objectif » (Bresson, 2005, p. 56).

Notre enquête montre également le poids de cette injonction à la rationalisation, où les moyens risquent toujours d'avaloir les fins, tout autant que la pression de financeurs s'estimant en position de réclamer le respect de l'équation « décideur=payeur ». Pour ne citer qu'un exemple, on rapportera le propos d'une élue. Développant les axes forts du projet municipal en matière de petite enfance, l'élue à la jeunesse conclut : « *Les centres sociaux, (...) on leur demande aussi, effectivement, d'utiliser et de mettre en œuvre dans leurs objectifs, cette priorité-là* » (entretien Élu(e) Jeunesse, St-Félicien).

1.2. Critique, contournement, réinterprétation, négociation... : conquérir l'autonomie

La question de l'autonomie ne s'arrête cependant pas à celle des structures de financement et de gouvernance, car les professionnels des centres sociaux ne sont pas passifs. Ils construisent une *posture* face à cet environnement et tentent aussi d'agir sur lui. À l'intérieur du cadre contraignant de l'évolution de l'action publique, ils essaient de conquérir des marges de jeu.

Si le poids des contraintes institutionnelles est réel, si les centres sociaux évoluent bel et bien sur un marché subventionnaire qui les contraint à adopter des stratégies de captation de ressources et les place en concurrence face aux autres organisations opérant sur le même marché, si une part importante des financements repose sur des conventions liées à des actions fixant des cadres et des objectifs précis, si certains centres sociaux sont gérés directement par les CAF ou les municipalités... la tutelle exercée par les financeurs n'obère pas totalement l'autonomie des centres sociaux parce que ceux-ci interprètent ces pressions au filtre de leur projet (Dieu, 1999) et cherchent à renégocier la commande qui leur est adressée. Ici encore, la force du projet singularise les centres sociaux. Dans nos observations, ce projet dépasse, dans majorité des cas, la somme des pressions environnementales (qu'il inclut cependant). On l'a vu, l'exigence démocratique de co-construction avec les usagers constitue la source première de légitimité. Elle fonde de la sorte un mode de fonctionnement spécifique, irréductible au simple enregistrement passif des attentes des tutelles et des financeurs.

Mais l'autonomie, dans les cadres partenariaux et institutionnels où évoluent les centres sociaux, n'est jamais acquise. Certes, la nature de ce cadre aménage une marge de manœuvre *a priori* plus ou moins grande, et un centre social municipal dont le projet est rédigé par les professionnels ou les élus d'un service municipal n'est pas dans une situation

comparable à celle d'un CS associatif comme celui Ste-Véronique, qui jouit en plus, du relatif désintérêt des autorités municipales à l'endroit de son champ d'action.

Cependant, dans le cadre fortement contraint décrit à l'instant, l'autonomie est toujours une conquête fragile et incertaine. Dans la plupart des cas, elle résulte d'une négociation avec les tutelles. Le cas limite de Ste-Véronique en constitue une attestation paradoxale : même si, de l'avis de certains observateurs, les équipes municipales successives lui ont « *confié les clés* » des politiques sociales et d'animation territoriale de la commune, les membres du centre social ne cessent de faire valoir la légitimité de leur action afin de garder la main sur la définition de leur projet. Ces tensions sont très nettes au CA qui, précisément, contribue fortement à la définition et la révision quadri-annuelle du projet : « *Il a fallu expliquer à des gens de différentes cultures politiques l'importance du centre social, que ce n'est pas 45 000 euros d'économies qu'ils feraient s'ils ne finançaient plus le centre social, mais que ce serait 400 000 euros de subventions de perdues parce que si on supprime le centre social, dans la ville il n'y a plus d'acteur social, il n'y a plus de politique de la ville, il n'y a plus de crédits. Ils ont fini par comprendre* » (président bénévole du CA Ste-Véronique). Si la fonction première de ce collectif est de participer et de valider les grandes décisions qui concourent au bon fonctionnement du centre social, il doit aussi veiller à maintenir les acquis et « *parvenir à être considéré comme un élément essentiel de la vie locale* » (*id.*).

L'autonomie, dans un tel contexte, est donc toujours précaire et provisoire. Elle n'est plus un acquis, lié à une confiance et une connivence *a priori* avec les tutelles. Elle procède au contraire d'une attitude active visant à influencer la commande à partir d'une posture critique. La singularité des centres sociaux, organisations définies par leur projet, constitue le fondement de cette posture critique : le projet correspond à l'affirmation autonome d'une orientation propre qui fonde un regard critique sur les orientations des tutelles. Et cette activité critique est permanente : les acteurs jugent leurs tutelles au prisme de leurs propres valeurs. Pour la directrice du centre social de Jonquière, aux prises avec une gestion municipale, « *à la mairie, personne ne savait ce que c'était qu'un centre social et une maison de quartier, donc ils utilisaient des mots sans savoir ce qu'il y avait derrière* ».

De façon générale, défendre son autonomie revient à défendre son projet et son identité contre les pressions hexogènes exercées par les tutelles et l'environnement. Il faut, à ce titre, étendre le travail d'alignement, déjà mentionné, à ces tutelles elles-mêmes : il faut les convaincre de la valeur et du bien-fondé du projet afin qu'elles y adaptent leur « commande » : « *(...)Avec la Ville, il faut se mettre d'accord avec eux. Et puis il faut surtout qu'ils soient d'accord avec ce qu'on fait. On ne veut pas perdre notre identité. Donc on acceptera jamais (que ce soit n'importe quel parti politique, mais ça, ça rentre pas vraiment en ligne de compte) qu'ils nous disent notre ligne de conduite. Comment on doit travailler.* » (direction centre social St-Félicien). Dans cette négociation et cette défense du projet, la dimension co-construite et démocratique correspond à une ressource clé. Redisons-le : le projet co-construit est le fondement démocratique de la légitimité de la demande d'autonomie. Le professionnel lui-même n'aurait pas légitimité à accepter un accroc au principe du projet tout simplement parce qu'il est comptable de ce projet face à ses propres usagers : « *Moi, qu'on utilise des dispositifs pour des financements d'actions, alors, y'a pas de*

problèmes, par contre, qu'on ne dénature pas le projet parce que le projet il est co-construit avec les gens, et ça, c'est important. Les gens, ça va être des habitants, des professionnels, pas que des professionnels du centre social. » (directrice centre social Normandin).

L'autonomie conquise est ainsi une autonomie rétroactive. Elle consiste à agir en retour sur la tutelle afin qu'elle modifie sa commande en la rendant plus conforme aux orientations du projet. La structure des pouvoirs entre partenaires est donc, dans une telle configuration, décisive. Mais, même dans les situations où l'asymétrie est la plus forte, la marge de jeu n'est pas nulle. La situation de Jonquière en constitue une illustration éclatante. Comme mentionné plus haut, la municipalité, d'après l'actuelle directrice, ignorait la définition et la fonction d'un centre social. Du coup, dans les premières étapes de la préfiguration du projet, les responsables municipaux envisageaient une répartition des rôles entre l'actuelle maison de quartier et le futur centre social où ce dernier remplirait essentiellement une fonction d'accompagnement individuel – les activités collectives, loisirs, vacances etc. seraient prises en charge par la maison de quartier. C'est en réalité la future directrice, dans les mois qui ont suivi son recrutement, qui a infléchi la position municipale afin de revenir à un projet plus conforme à celui d'un centre social : « *Donc après, au bout de trois semaines, je suis allée voir [le responsable du service municipal concerné] pour qu'il me donne sa définition des choses. Lui il était plus sur un truc d'animation, d'accompagnement individuel. Donc du coup, à partir de là, moi j'ai fait une proposition : construire une structuration en quatre pôles...* » (directrice centre social Jonquière). Elle convoquera par la suite des groupes de travail, constitués de partenaires et professionnels du territoire, pour travailler sur chacun des pôles. La position de la mairie a ainsi pu évoluer, dans une négociation itérative, en se rangeant progressivement à la position de la directrice, appuyée sur les résultats des travaux des groupes qu'elle avait formés.

L'autonomie résulte de la consistance du projet, qu'il s'agisse du projet générique définissant tout centre social, ou encore, et bien plus souvent, du projet spécifique construit avec les usagers. On pourrait dire que l'autonomie est d'abord une autonomie de la pensée avant d'être traduite en actes et en pratiques. Le projet fonde une distance critique aux catégories de la commande publique. Du coup, cette autonomie peut aussi se traduire dans des pratiques plus clandestines ou plus discrètes que la négociation ou le conflit frontal avec les tutelles. Elle consiste alors à réinterpréter les dispositifs et les projets financés, et à les réadapter dans la mise en œuvre, pour qu'ils épousent les orientations du projet. On avait été surpris, lors d'une précédente enquête, par le rapport particulièrement instrumental que certains centres sociaux dotés de projets forts entretenaient avec les canaux et les systèmes de financement. Dans une précédente étude, une directrice de centre social décrivait ainsi l'état d'esprit avec lequel elle instruisait ses dossiers de demande de financements : « *Partir de nos envies et des besoins des gens, et ensuite de traduire tout ça en "langage financeur" pour avoir les subventions* » (Cortesero, Ditcharry, 2009). Les acteurs des centres sociaux ne sont pas dupes des injonctions des tutelles et peuvent les aborder avec une attitude adaptée à l'intérêt collectif. Ils soumettent ces dispositifs à leur interprétation d'une action de qualité, quitte à procéder à quelques arrangements pratiques. On a vu dans le cas du CLAS comment certains animateurs mettent le dispositif en œuvre en revendiquant la singularité de leur professionnalité, conduisant à mettre à distance l'injonction de performance et de rentabilité

scolaire. Autre exemple de réagencement du cadre institutionnel d'un dispositif selon les exigences du projet : l'usage du dispositif CLSH à St-Félicien. Celui-ci est utilisé pour financer les animations en pied d'immeuble (API). Or, un CLSH n'est pas censé s'organiser comme une action en milieu ouvert. Cette originalité de mise en œuvre a été négociée avec la CAF, « *et la CAF l'a acceptée* » (directrice centre social St-Félicien). Autre contrainte : un CLSH doit obligatoirement donner lieu à une tarification auprès des usagers. Mais comment faire payer l'entrée s'il n'y a pas d'équipement, même pas de murs ? Comment faire payer une activité ouverte à tous dans un espace public ouvert ? La solution, trouvée avec les usagers (« *la tarification, on l'a construite avec eux* »), a consisté à instituer une somme forfaitaire pour l'année, destinée à financer les déplacements collectifs que les API peuvent impliquer lorsque, au pied des immeubles, les usagers développent des projets : « *On a essayé de répondre à la demande institutionnelle et en même temps que les gens s'y retrouvent et qu'ils comprennent l'acte* » (St-Félicien, entretien direction).

2. Les niveaux de participation

La participation doit, par définition, représenter la modalité d'accès primordiale des centres sociaux à l'espace politique local. La vocation participative, on l'a vu dans l'introduction du présent chapitre, est au cœur des référentiels et des circulaires qui régissent l'action des centres sociaux. Et les acteurs rencontrés ne cessent d'en annoncer la centralité.

Reste que la place de la participation dans les projets et les pratiques rencontrés présente des variations importantes. Derrière un même mot se cache en réalité une diversité de significations et de conduites de nature profondément hétérogène.

2.1. Échelle et portée de la participation

Pour faire face à cette diversité, nous avons bâti une échelle de participation qui permet de qualifier les projets et pratiques participatives des centres sociaux. La construction d'une telle échelle est une sorte d'exercice canonique des recherches sur la participation. L'entreprise fondatrice en la matière est celle de Arnstein (1969), qui, dans les années 1960, proposait de hiérarchiser les pratiques participatives qu'il observait dans les politiques urbaines en fonction du niveau d'accès effectif au processus décisionnel qu'elles ouvraient aux populations concernées (cf. Graphique 3, p. 142).

Cette question de l'accès aux instances décisionnelles est importante mais, pour notre analyse, elle risque de se révéler rapidement insuffisante. Dans les pratiques rencontrées, il existe en effet toute une série de formes de participations qui se situent en deçà de ce niveau institutionnel, et qui concernent la contribution des usagers à l'organisation des actions. *A contrario*, d'autres pratiques dépassent ce niveau de la décision, et incluent un véritable travail sur l'émergence et la formation des buts et des aspirations de l'action.

Nous avons donc besoin d'une échelle qui intègre ces variations dans la nature même de la participation et qui leur donne un sens. La distinction, proposée dans les années 1970 par Alain Touraine (1973), entre différents niveaux de la vie sociale, hiérarchisés et interdépendants mais obéissant à des règles de fonctionnement propres, permet de disposer d'une base conceptuelle

pour conduire une telle analyse. Elle permet de mettre en relation les formes de participation et ces niveaux de la vie sociale où elles viennent s'inscrire. À ce titre, elle permet de saisir et de mesurer leur portée : à quel point et sur quel plan une forme de participation engage-t-elle une forme de pouvoir sur soi et son environnement social ? Quel niveau de la vie sociale est concerné, et donc potentiellement affecté, par la participation ?

Le niveau organisationnel est celui de l'usage des ressources matérielles et des catégories de représentation du monde social dont disposent les individus ou les groupes. Le changement, à ce niveau, peut concerner la distribution de ces ressources, mais il peut aussi relever de la sphère du symbolique. Il s'exprime alors en termes d'accès à la culture, aux normes et valeurs qui organisent le fonctionnement ordinaire de la société, ainsi qu'aux catégories et outils usuels et de représentation de l'expérience et de la vie sociale. Ce niveau est donc celui du "faire", de l'activité et de son organisation, mais aussi de l'éducation et de la socialisation. La participation correspond à la mise en œuvre des ressources matérielles et intellectuelles disponibles ou accessibles. Elle peut équivaloir à une forme de bénévolat : il est attendu de l'utilisateur qu'il donne de son temps pour « aider », par exemple à l'installation du matériel pour un événement festif. Elle peut également se voir investie de vertus éducatives : acquisitions d'attitudes morales – capacité à « vivre ensemble », sens de la solidarité... ; de compétences et d'habileté techniques ; du sens de l'autonomie etc. Mais au niveau organisationnel, éducation et socialisation se confondent : l'éducation est l'apprentissage des valeurs, des manières d'être et des aptitudes requises par un type d'organisation sociale donnée.

Le niveau institutionnel correspond à la sphère de la décision. Il commande le niveau de l'organisation puisqu'il est l'espace où des choix d'allocation de ressources et de formes d'organisation de l'activité sont effectués. À l'échelle de la société, ce niveau est celui du système politique, mais il peut désigner toute instance décisionnelle. Les individus se différencient par leur influence, leur capacité à peser sur les décisions prises. La participation désigne l'accès à ces instances, où des choix collectifs sont effectués, et se mesure à la capacité à infléchir ces choix. La typologie de Arnstein (1969), reproduite ci-contre, proposant huit échelons depuis la « manipulation » jusqu'au « contrôle citoyen », décrit une gradation dans les formes de participation et de non participation à l'intérieur de cet espace institutionnel.

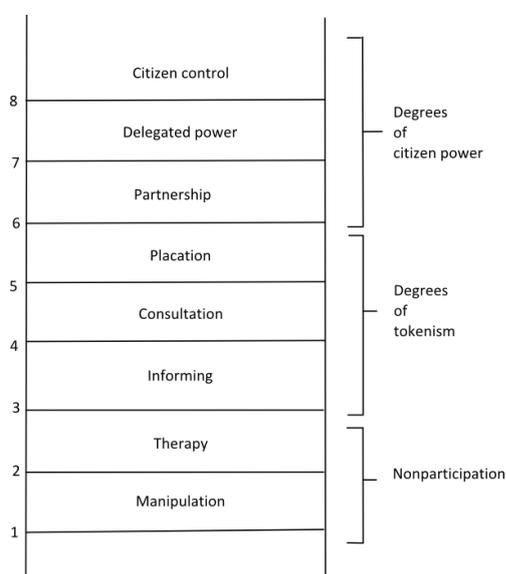
Le niveau sociétal concerne la définition des finalités de l'action, la réflexion sur les valeurs qui orientent les choix collectifs. Il est au dessus du niveau institutionnel car les choix effectués au sein des systèmes décisionnels, de même que les pratiques sociales les plus ordinaires, sont commandés par des valeurs et des principes qui sont définis à ce niveau. Il s'agit du niveau de la réflexion éthique, des choix de valeurs et de la production des catégories de définition de la réalité et de la « normalité ». Cet espace est donc aussi celui de la réflexivité, de la critique et des conflits sociaux et culturels. Ici, la participation désigne la capacité à contribuer à la définition des fins de l'action, des échelles de valeurs au regard desquelles les décisions et les conduites sociales seront jugées justes ou injustes, bonnes ou mauvaises...

Les centres sociaux opèrent également dans plusieurs espaces imbriqués. Celui de l'activité est le plus restreint, suivi par le centre social lui-même, qui peut être vu comme une petite société en miniature rassemblant ces trois étages : le projet (niveau sociétal), le CA et les différentes instances décisionnelles (niveau institutionnel), la mise en œuvre des actions (niveau organisationnel). Mais son engagement dans des systèmes d'actions locaux et sa

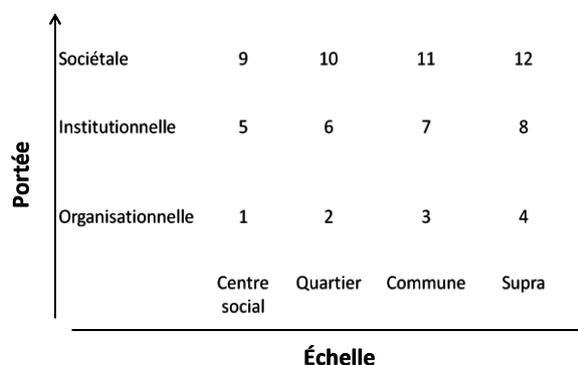
vocation politique le conduit à opérer sur des échelles plus vastes : son territoire de compétence, la commune, et tous les échelons administratifs dont peuvent dépendre ses financements ou encore les décisions affectant la vie des usagers, l'État, l'Europe, le monde... De plus, la représentation fédérale conduit à la mise en œuvre d'actions d'envergure nationale, dirigées vers l'État central et la société française dans son ensemble, arrachant ainsi les centres sociaux de leur seule implantation locale pour les inscrire dans l'espace politique national (Bresson, 2004).

En croisant ces deux dimensions, on obtient donc une double échelle dans laquelle un même individu peut être situé à des niveaux de participation très différents en termes de portée sociale ou d'échelle spatiale (cf. Graphique 4).

Graphique 3 – L'échelle de Arnstein



Graphique 4 – Une échelle de participation à deux dimensions



2.2. Des niveaux de participation faibles

L'examen du matériau révèle que, en dehors de quelques exceptions, les niveaux de participation restent faibles sur les deux axes. Sauf exception, ils ne dépassent guère la participation à la gestion du centre social lui-même.

2.2.1. Contribuer à l'organisation : du coup de main à l'auto-organisation des actions

Très souvent, l'idée de participation renvoie à la participation bénévole à l'organisation des activités (niveau 1)²⁵. Cette logique est consubstantielle de la conception « active » de l'action sociale et éducative visant à lutter contre le « consumérisme » et « l'assistantat » et à rendre

²⁵ Les usagers qui interviennent à ce niveau de participation sont parfois appelés, dans les centres sociaux, « bénévoles d'activité ».

les usagers acteurs des dispositifs qui leurs sont destinés. « Rendre actif » est une visée qui traverse tous les référentiels – et donc tous les projets – même si cette mise à contribution de l'utilisateur reçoit des significations différentes, parfois opposées.

Dans le référentiel de l'intégration, l'utilisateur peut être vu comme un obligé, pris à défaut dans une économie morale de la dette sociale. La participation peut prendre la signification d'un geste de solidarité sociale destiné à éponger une dette. La contribution peut aussi, comme dans la vision durkheimienne des corps intermédiaires, être associée à des vertus éducatives et socialisatrices. L'action en commun, dans cette conception, doit faire ressentir concrètement, par l'expérience plutôt que par le raisonnement, les nécessités civiques inhérentes à la vie en société. C'est ainsi, on s'en souvient (cf. chapitre 2), que le projet d'intégration développé par le centre social de Jonquière décrit la valeur ajoutée de l'implication des usagers dans les activités.

On retrouve cependant cette représentation de la participation dans d'autres centres, par exemple à Drummonville, où des mères mettent en place un projet collectif de financement de vacances pour leurs familles. La logique de projet entoure chaque activité, et, dans le domaine familial, la référente famille insiste sur la dimension éducative de la discipline qu'impose le fait de construire et de vivre ensemble un projet d'activité. Pour elle, le centre social contribue de la sorte à donner forme à la communauté éducative rassemblant parents et intervenants à l'échelle du territoire : « *Par le projet, on fait partie de la communauté éducative, on a une place à jouer avec comme support l'animation car on contribue à développer l'autonomie des familles et des enfants, on contribue à leur épanouissement, on contribue à leur faire découvrir d'autres choses, à travailler sur le respect des règles, des uns et des autres. Donc quelque part, le travail des animateurs à travers l'accueil et le projet contribue à l'éducation.* » (référente famille, Drummonville).

La « mise en mouvement » des usagers dans des projets, où ils s'impliquent dans la l'organisation et la mise en œuvre, traverse également le référentiel de la cohésion sociale. Elle vise la promotion de la confiance et l'habitude de la coopération entre les individus et les groupes. Pour reprendre l'expression déjà citée de la directrice de Normandin, la coopération et l'implication sont une façon de promouvoir le « *bien vivre ensemble* ». D'ailleurs, au centre social de Normandin, l'idéal participatif est exprimé au travers de ce registre sémantique de l'implication : « *contribuer à, collaborer, s'associer, partager, apporter son concours, donner de son temps...* ». Il s'agit de « produire ensemble » afin de « prendre en compte les besoins, les envies et faire savoir ».

Cette figure de la participation comme implication bénévole, aide ou auto-organisation, peut aussi s'appliquer à une échelle plus vaste et viser le quartier (niveau 2). Dans la plupart des centres sociaux rencontrés, l'organisation d'événements festifs sur le quartier s'accompagne de l'engagement d'usagers dans diverses tâches de préparation. On est ici au plus prêt de la logique du capital social où l'engagement en faveur d'une communauté doit développer la confiance et la capacité à coopérer. Les termes dans lesquels les fêtes de quartiers sont décrites à Beauprés brassent l'ensemble de ces thèmes : « *Les moments festifs quant à eux sont organisés en partenariat avec l'ensemble des acteurs du quartier, associations, municipalité, habitants... [...] Leur objectif est de permettre aux habitants d'un même quartier de se rencontrer, d'organiser ensemble un moment qui leur est destiné, de voir leur quartier*

différemment, de développer des solidarités. [...] La vraie réussite est le nombre de plus en plus important de participants, d'acteurs locaux volontaires pour prendre en charge tel ou tel moment de la fête. [...] La participation des habitants se traduit par l'apport d'un plat, d'une boisson. Peu d'entre eux se joignent spontanément à la préparation, sauf à solliciter les réseaux de connaissance. » (Projet 2009-2011, Beauprés) À la limite, ici, la contribution à l'organisation de l'événement semble aussi importante que l'événement lui-même. L'objectif est « de permettre aux habitants d'un quartier de se rencontrer et d'organiser ensemble ».

On l'a vu, le référentiel de la cohésion sociale est couplé à celui de l'individuation à l'intérieur des projets de promotion du lien social. L'action collective est alors valorisée parce qu'elle permet à l'individu de devenir pleinement lui-même et d'accéder au contrôle autonome de sa vie. Du même coup, la question de l'autonomie devient centrale et structure l'idée de participation telle qu'elle est mise en œuvre dans bien des actions. En s'engageant avec d'autres dans l'organisation des activités, la personne doit développer sa capacité à être autonome, à se prendre elle-même en charge. À Normandin, l'accueil de loisirs des 6-12 ans vise, entre autre, à « permettre aux enfants d'être acteurs de leurs loisirs ». À Jonquière, la prise d'autonomie des familles dans l'organisation de leurs séjours doit contribuer, à terme, à mettre celles-ci en capacité d'organiser leurs propres vacances de façon totalement autonome. À Beauprés, cette prise d'autonomie est l'objet d'un travail dédié : « Ce type de séjour demande une préparation en amont importante : familiarisation des participants avec l'équipe et le groupe, préparation psychologique, matérielle et financière avec les familles. Ce travail est donc effectué en lien avec l'ensemble de l'équipe » (projet 2009-2011). Et le succès de l'opération se mesure à la capacité reconquise d'agir de façon autonome : « Certains membres du groupe partis en juillet 2008, se sont déjà retrouvés plusieurs fois pour un moment convivial et certains envisagent de mettre en place avec notre aide un projet de départ collectif autonome » (*id.*). Dans tous ces cas, la logique de projet engage une forme de participation créditée d'une vertu pédagogique d'apprentissage de l'autonomie. Alors que la reconnaissance dans les activités d'accueil et la décence dans les interactions prennent en charge la dimension expressive de l'individuation, cette implication dans l'action en constitue le complément sur le versant entrepreneurial. Les centres sociaux ne visent pas simplement à aider les personnes à retrouver le sens de leur identité et à renouer avec leurs aspirations. Ils proposent aussi des activités capacitanes, au terme desquelles les usagers doivent être armés pour faire aboutir leurs projets de vie en mobilisant à bon escient les moyens adéquats. Et l'action collective organisée par une logique de projet constitue l'espace privilégié d'acquisition de cette aptitude. L'auto-organisation apparaît alors comme l'horizon naturel de cette logique de participation. Celle-ci peut consister dans l'autonomisation de groupes créant leurs propres associations, et beaucoup naissent au sein des centres sociaux. Certains développent même une "politique" dédiée, comme à Beauprés, où un café des associations est en projet et où une « charte du bénévolat » a été rédigée, suivant la pente naturelle d'un « centre social qui œuvre depuis longtemps à la prise d'autonomie dont certains sont devenus bénévoles et animent des ateliers » (projet 2009-2001). Cette prise d'autonomie ne s'incarne pas seulement dans la figure du bénévole d'activité à l'intérieur du centre. Elle s'étend aussi à l'autonomisation de groupes, et le centre social cherche à faciliter la création d'associations autonomes : « Un groupe de femmes est tenté (et en même temps

effrayé par l'idée) de créer une association. Nous les accompagnons dans cette démarche. » (id.). Dans un autre registre, on peut mentionner l'initiative d'un groupe d'usagers/bénévoles de St-Félicien, qui prend lui-même en charge, chaque année, l'installation de décorations de Noël dans l'un des quartiers d'habitat social de la zone de compétence du centre social²⁶.

2.2.2. La participation institutionnelle : la difficulté de dépasser l'échelle du centre social

La participation aux instances décisionnelles du centre social (niveau 5) est visée dans la totalité des sites rencontrés. On l'a vu plus haut, cette participation constitue une sorte d'idéal normatif et de marqueur identitaire pour les centres sociaux, dans la mesure où ils se revendiquent d'un modèle associatif et qu'ils accordent une place centrale au projet comme instrument de leur propre légitimation. Cet idéal normatif conduit à concevoir le centre social comme un forum délibératif, où le fonctionnement et les actions doivent résulter d'une discussion dont aucune des personnes concernées ne peut être exclue. La force structurante de cet idéal se mesure autant à son niveau de mise en œuvre qu'au sentiment de manque exprimé lorsque cette mise en œuvre fait défaut. Ceux qui n'avaient pas, au moment de l'enquête, aménagé de dispositifs autorisant cette participation décrivaient cette situation comme une lacune à corriger. L'idée qu'un centre social fonctionnant normalement inclut nécessairement ses usagers dans ses instances décisionnelles est en revanche pleinement partagée. Rappelons-nous également que l'approche délibérative de la participation trouve naturellement sa place dans le référentiel de la cohésion sociale, où la vie démocratique est conçue comme la construction d'un consensus au moyen de la libre discussion et du débat argumenté.

La dimension institutionnelle de cette visée est explicite dans cette remarque de la directrice de Beauprés, qui déplore le retard de sa structure tout en développant une vision claire de l'objectif à atteindre : « – *Mais la question qui reste entière, c'est participer à quoi ? – Oui, participer à quoi... Sur un centre social ça peut tout à fait être déterminer le projet social, les actions à mettre en place sur le quartier. On peut imaginer que sur l'évaluation ils nous disent nous ce qu'on veut c'est un truc pour les gamins.* » (entretien direction Beauprés).

De façon générale, la participation ainsi entendue doit donc s'exercer au niveau de la gouvernance du centre : définition du projet, des activités, participation à l'évaluation. Les usagers doivent pouvoir influencer les décisions sur chacun de ces aspects.

Bien sûr, entre la pleine implication des usagers et leur exclusion pure et simple de la gestion de l'équipement, il existe toute une gradation, comme dans la typologie d'Arnstein (1969). Au niveau le plus faible (et en dehors des cas où il n'existe aucune ouverture du système décisionnel interne), la participation s'apparente à une consultation, sorte d'enquête de satisfaction associative, destinée à recueillir l'avis des usagers sur l'offre proposée. À Ste-Véronique, l'équipe s'appuie sur les observations des usagers pour améliorer les propositions d'actions et d'activités. La mise en place de questionnaires et la réalisation d'entretiens individuels et/ou collectifs « *afin d'évaluer les actions du centre social avec les usagers* » permettent à l'équipe de disposer d'un *feedback* utile à d'éventuels réajustements.

²⁶ Parce que les groupes ainsi formés acquièrent du même coup une autonomie décisionnelle, cette forme de participation se positionne à la limite du registre organisationnel et au commencement du registre institutionnel.

On a déjà eu l'occasion de le signaler, la participation institutionnelle, à l'échelle du centre social, implique l'ouverture formelle des instances décisionnelles aux usagers. Le modèle associatif, avec son bureau et son conseil d'administration distincts de la direction salariée, présente une forme institutionnelle minimale assurant cette ouverture. Dans bien des cas, elle est approfondie et perfectionnée au travers de mécanismes *ad hoc*, de comités divers où des usagers prennent en charge des aspects particuliers de la gestion. C'est par exemple le cas de la commission employeur, à Normandin, où un groupe de bénévoles a notamment la charge de l'évaluation annuelle du travail des salariés. Encore une fois, la force structurante de ce modèle associatif fait ressentir ses effets au-delà de la gestion associative proprement dite. Même dans un centre social municipal comme celui de Ste-Véronique, où le CCAS prend toutes les décisions concernant son fonctionnement, différentes instances ont été installées au sein même de ce CCAS afin de garantir un « suivi de projet démocratique » dans lequel l'ensemble des acteurs ont la possibilité de débattre sur les activités du centre social : le groupe de suivi du projet social ; le comité d'usagers ; le réseau de partenaires.

C'est cependant à ce niveau que l'ambition participative de la plupart des centres sociaux rencontrés s'arrête. La participation à la décision ne prend, dans la plupart des cas, aucune dimension politique et ne dépasse pas l'enceinte du centre social, comme si la vocation démocratique, si présente à l'interne, ne parvenait pas à sortir des murs de l'équipement. Deux sites, seulement, font exception. Dans les deux cas, le niveau de l'action oscille entre les échelons 6 et 7, car le lien institutionnel développé concerne la municipalité, et peut donc, périodiquement, engager des questionnements dépassant l'échelle du quartier.

Le premier se caractérise par une démarche d'accompagnement de la mise en œuvre des instances participatives par la ville et les bailleurs. Il s'agit du site de Jonquière où la ville, notamment, met en place un dispositif ambitieux de démocratie participative, avec la multiplication d'instances où les habitants sont conviés à exprimer leurs doléances et débattre avec les élus. Le centre social « contribue à ces démarches : un membre de l'équipe se porte volontaire pour participer à la rencontre ; l'information est faite aux adhérents et il arrive que nous y accompagnions un groupe (...) ; un espace est mis à disposition pour la réunion et un membre de l'équipe est présent. (Atelier thématique de par exemple). » (projet social en cours, Beauprés)

L'objet, ici, est de se placer en facilitateur pour aider les personnes à s'impliquer dans ces instances qui peuvent les intimider. Il s'agit d'un accompagnement comparable à celui proposé en direction des autres intervenants sociaux lorsque le public éprouve des difficultés pour se sentir en confiance : « *Moi ça m'arrive d'accompagner des habitants les soirs, quand il y a des réunions avec la mairie par exemple. Et finalement, ça leur donne un peu de force, de force dans le sens où parfois je leur ré explique, parfois il y a les grand frères, les grandes sœurs qui viennent. Mais ils sont capables, ils prennent très bien la parole. Il ne faut pas prendre les gens pour des abrutis. C'est plus parfois dans l'explication de ce qui est dit souvent* » (entretien directrice Beauprés).

L'autre est, bien sûr, celui de St-Félicien, qui est le seul à organiser lui-même la rencontre, et parfois la confrontation directe des habitants avec des élus et des responsables institutionnels. Inutile de revenir sur ces pratiques de capacitation, où le centre social opère en entrepreneur de mobilisation, largement développées plus haut.

Sur les six sites visités, deux seulement tentent d'exporter l'exigence démocratique qui fonde leur mode de fonctionnement hors les murs et au-delà du territoire de compétence du centre social. Et un seul systématise cette démarche et la place au cœur de son projet. Il faut insister sur le caractère exceptionnel de cette dernière figure. Dans d'autres enquêtes cette figure semble même quasi-absente, la participation apparaissant presque toujours réduite à la contribution à l'organisation, et plus rarement à la gouvernance du centre *via* les administrateurs (Bresson, 2004). Lorsqu'elle se situe au niveau de l'institution, la participation, dans les centres sociaux, dépasse donc rarement l'échelle du centre lui-même.

2.2.3. *Un niveau sociétal ? Au-delà de la demande sociale*

À l'échelle du centre, la participation « sociétale » renvoie à la définition du projet, de sa nature, de ses orientations fondamentales (Afchain, 1997). À des échelles plus vastes, elle suppose l'accès au système décisionnel mais aussi la participation à des espaces critiques de débat où les valeurs et les représentations qui fondent les décisions sont questionnées. Existe-t-il des pratiques participatives qui rejoindraient ce niveau sociétal dans les centres sociaux que nous avons rencontrés ?

Ce niveau est celui de la définition des fins de l'action, et non de la simple prise de décision. Il exige un travail réflexif sur les finalités. Il implique un effort de mise à distance parce que les fins que les gens poursuivent sont celles qu'ils puisent dans les catégories ordinaires de représentation du monde et de leur situation sociale, issues de leur socialisation et de leur participation au système organisationnel. On retrouve ici un lieu commun en sociologie. Les aspirations des individus sont toujours le produit de condition sociale déterminée, qui les cadre et les limite : les personnes font de nécessité vertu, et elles croient – plus ou moins sincèrement – aux paramètres de leur identité et de la réalité définis par les interactions où elles sont engagées et les codes culturels fondamentaux de l'ensemble social auquel elles participent (Foucault, Goffman, Butler...) ²⁷. La participation sociétale suppose une distance à ces catégories ordinaires, un travail d'élaboration critique par lesquels les limitations imposées par les définitions exogènes de soi auxquels ces acteurs dominés sont soumis sont relativisées, contestées, réappropriées... En l'absence d'une telle mise à distance, la participation opérera toujours sous la dépendance de catégories dominantes et exogènes de pensée et de représentation de soi.

Accepter une telle perspective revient à remettre en question la pertinence d'une catégorie d'action publique comme celle de demande sociale. Les demandes exprimées par les personnes sont toujours le produit de ces mécanismes et de ces rapports sociaux, et, concrètement, elles sont souvent extrêmement modestes, résultat de l'adaptation des aspirations aux conditions sociales qui bornent l'horizon de ce qu'il est raisonnable d'espérer. Seules des circonstances sociales particulières permettent aux gens de libérer leur colère et leur désir, car, la plupart du temps, leur effort quotidien est de les contenir, de se préserver des déconvenues auxquelles on s'expose en cultivant des aspirations irréalistes et vaines. C'est là l'un des grands obstacles à l'action collective ou revendicative des groupes dominés.

²⁷ Les catégories de genre constituent une sorte de cas d'école: les gens sont persuadés qu'ils sont « vraiment » des hommes ou des femmes, alors que ces catégories sont des constructions sociales contingentes (Butler, 2005)

Et Barrington Moore, commentant la révolte des jeunes noirs au moment du mouvement des droits civiques aux États-Unis, soulignait précisément toute l'ampleur du chemin parcouru après des années d'oppression durant lesquelles « *they did not have to become angry, they had to learn how to contain their anger* » (Moore, 1978, p. 113). Agir dans une perspective sociétale interdit de considérer que la demande serait déjà-là, antérieure à l'intervention. Au contraire, une telle ambition implique d'inclure la formation de cette demande parmi les objectifs centraux de l'action : comment libérer les sentiments de frustration et de révolte, leur offrir un langage, un cadre d'expression politique, leur permettre de s'articuler à des projets d'action concrets et réalisables ?

On l'a vu, seul St-Félicien développe une perspective et des pratiques qui incluent une telle interrogation sur les fins. Les professionnels de St-Félicien s'attachent à engager les usagers dans un espace public critique, qu'ils n'hésitent pas à animer eux-mêmes lorsque celui-ci fait défaut. Ils fournissent des informations complémentaires à celles des autorités locales en puisant dans leurs propres réseaux. Ils organisent des débats. Ils invitent les usagers à travailler sur leurs propres aspirations au sein "d'ateliers de l'avenir". Ils tentent de faire tomber le « cens caché », le sentiment que l'action est vaine et que tout espoir doit rester modeste en raison des barrières sociales qui empêchent de vivre et réaliser ses projets.

Pour permettre l'émergence de cette parole, les professionnels de St-Félicien aménagent des espaces délibératifs protégés, dégagés de rapports de domination et de hiérarchies sociales et culturelles trop fortes qui conduiraient à l'autocensure, qui inciterait à maintenir le « masque » du dominé acceptant sa condition pour ne pas avoir à subir l'incrédulité, le mépris, ou même les foudres du dominant défendant sa supériorité (Scott, 2009). Les usagers, d'ailleurs, ne cultivent pas le discours convenu de célébration de la mixité sociale. Car la cohabitation des classes sociales risque de reconduire ces effets de censures et de briser l'entre-soi protecteur nécessaire à la formation d'une parole collective libérée. Alors qu'à une certaine époque, quelques notables locaux siégeaient au conseil d'administration, l'une des coprésidentes se félicite de leur départ : « *Il fallait faire ce qu'ils voulaient. Il fallait penser comme eux parce qu'ils avaient la science infuse. Et c'était des attaques aussi bien sur la directrice que sur n'importe qui...* » La libération de la parole du dominé ne peut survenir en présence du dominant dont la position se trouverait alors subvertie.

Par ailleurs, ces professionnels assument le caractère graduel de la révélation des aspirations. Car celles-ci répondent à des perspectives d'action effective, et non à des utopies ou de rêveries cultivées en amont de l'action ; la capacité et le pouvoir d'agir précèdent la formulation des projets, qui ne sont jamais véritablement déjà-là, antérieurs aux perspectives pratiques qu'ouvre l'action. Bref, seul St-Félicien tente de contourner l'illusion de la demande sociale, et traite celle-ci comme un produit de l'action, non comme un objet trouvé que le professionnel n'aurait qu'à enregistrer.

Ainsi, en travaillant directement avec les usagers sur leurs aspirations, en les aidant à formuler leurs demandes et à définir leurs orientations, l'action de ce centre social atypique tend à acquérir une portée sociétale (niveau 9-10-11).

Cette figure paraît cependant exceptionnelle dans le paysage des centres sociaux, tel que le dessine notre enquête ainsi que d'autres travaux disponibles. Dans l'ensemble, les pratiques participatives développées par les centres sociaux s'en tiennent à des niveaux et à une

échelle très modestes. Elle consiste essentiellement à stimuler l'implication des usagers dans l'organisation des activités et dans la gestion du centre.

3. Les figures du rapport au politique

On peut à présent, en rassemblant nos observations, dessiner les grandes figures du rapport au politique qui se dégagent de l'activité des centres sociaux. Comment s'agencent entre elles ces dimensions du projet, ces pratiques et ces perspectives sur la participation, et comment viennent-elles s'inscrire dans une configuration politique locale ? Quelles grandes matrices relient entre elles toutes ces dimensions et les organisent en un tout cohérent ?

Pour répondre à ces questions, nous adopterons un raisonnement par type-idéaux. Pour notre propos, un tel raisonnement présente un double avantage. Le premier est analytique : un type idéal-idéal relie entre elles les caractéristiques les plus significatives d'un phénomène en cherchant à en reconstruire la cohérence d'ensemble (Weber, 1992). Mais ce raisonnement comporte également un intérêt pratique et praxéologique. Il permet de dresser un tableau raisonné des solutions retenues par les acteurs face aux problèmes qu'ils affrontent, et des options qu'ils prennent dans les contextes où ils agissent. Surtout, ces solutions sont reformulées dans la logique rationnelle et conceptuelle des référentiels qui les sous-tendent, et peuvent, à ce titre, être considérés comme des grands modèles d'action, que l'on peut critiquer ou valider, mais dont l'organisation interne est toujours cohérente. Ce tableau peut donc permettre à chacun, professionnels et acteurs des centres sociaux, de réfléchir à sa propre pratique, de tenter de la situer, et de l'interroger au regard d'autres possibilités qu'il n'avait pas forcément envisagées, voire de puiser dans ces modèles pour s'en inspirer. Précisons enfin, pour éviter tout malentendu, que ces types idéaux sont construits à partir des observations mais qu'ils ne les résument pas. D'autres principes entrent dans leur construction, et aucun des centres sociaux visités ne correspond trait pour trait à l'une ou l'autre de ces figures.

3.1. Une typologie du rapport au politique dans les centres sociaux

Le rapport au politique dans les centres sociaux étudiés prend forme dans l'articulation entre quatre grandes dimensions.

La première est la portée de l'action (A) telle qu'on l'a décrite à l'instant pour analyser les pratiques participatives. À chacun des trois niveaux (organisationnel, institutionnel, sociétal) peuvent être associés des grands types de participation (B) résumant les observations que nous venons de livrer. Mais on peut également établir le lien entre chacune de ces figures et l'un des types de projet (C) décrit au chapitre 2. L'ensemble cohérent formé par ces trois caractéristiques définit alors la nature de la médiation (D) que le centre social construit entre les institutions et l'espace politique d'un côté, et ses usagers de l'autre. Il en découle un certain positionnement du centre social face aux autorités locales, et c'est à ce positionnement que correspond son rapport au politique.

Tableau 2 – Les figures du rapport au politique

Rapport au politique	Portée de l'action (A)	Objectif de la participation (B)	Nature du projet (C)	Nature de la médiation (D)
1. Contributif	Organisationnelle	Éducation morale / Bénévolat	Intégration	Experte / Tutélaire
2. Expressif / Substitutif	Institutionnelle	Demande sociale / prise de responsabilité	Lien social	Émergente / Experte
3. Agonistique ²⁸	Sociétale	Émancipation	Capacitation	Réflexive / critique

3.2. Un rapport *contributif* au politique : le centre social en promoteur local de l'intérêt général (1)

Dans cette première figure, le centre social est principalement mobilisé sur une fonction de préservation de la stabilité et des équilibres de la vie sociale et institutionnelle locale. Le centre social se comporte comme une sorte d'allié organique de sa tutelle et ses partenaires, travaillant ensemble à la mise en œuvre d'une politique considérée (au moins officiellement) comme cohérente et pertinente. Il contribue à la pérennisation de l'existant, au travers d'une intervention qui concerne essentiellement l'organisation sociale et sa stabilité.

C'est le site de Jonquière qui incarne le mieux cette figure. La dimension contributive du rapport au politique développé par ce centre social est en quelque sorte consubstantielle du choix, par les élus et les techniciens, de la création d'un centre social municipal, ainsi que des circonstances et considérations qui ont présidé à ce choix. Bien sûr, la gestion municipale présente l'avantage du contrôle plus resserré, permettant d'instrumenter une vocation à fédérer et coordonner l'ensemble des actions et des intervenants autour d'un projet politique cohérent.

Mais une raison plus profonde a également pesé dans ce choix : la faiblesse de la vie associative locale. Les acteurs associatifs existant n'auraient pas les aptitudes requises pour porter un tel projet. Et ces aptitudes ne relèvent pas seulement de savoir-faire : elles concernent des postures. Pour les cadres municipaux rencontrés, la vie associative locale aurait perdu sa dimension militante de promotion de l'intérêt général : *« Je trouve que les gens sont de moins en moins sur des dimensions collectives. Ils créent leur associations, mais avec des aspirations personnelles derrière, des moyens de subsistance, de reconnaissance, ils ne sont pas forcément sur une vision de l'intérêt général, c'est très, très personnel. C'est une des raisons pour lesquelles il est compliqué de les faire travailler ensemble, et je ne vous parle pas de la dimension communautariste dans certaines associations, liée au parcours migratoire etc. »* (entretien Jonquière, professionnels ville).

²⁸ Relatif à la lutte, au conflit.

Concernant la seule structure associative qui « *aurait pu* » prendre en charge une telle compétence, c'est une nouvelle fois un problème de posture qui se pose : celle-ci pratiquerait un militantisme qui ne serait étayé sur aucune légitimité institutionnelle. Cette association ne défendrait que des intérêts partiels, à « *courte vue* », de la population du quartier. Or, la responsabilité d'une municipalité est de situer son action à un niveau supérieur, celui de la généralité d'un bien commun qui englobe l'ensemble des acteurs en présence. Il s'agit, certes, d'être à l'écoute des populations, mais aussi des autres institutions intervenant à l'échelle du territoire : « *En tant que mairie, on est dans le même bateau que celui des bailleurs : on est une institution, donc on discute.* » C'est précisément cette capacité à s'extraire des enjeux locaux, à dépasser le périmètre du quartier, de sa population et ses sous-populations, qui feraient défaut à ce type d'acteur : « *Ils ont tendance à être dans la confrontation trop rapidement.* » Cet enracinement et cette proximité excessive, rendraient problématique de confier à un tel acteur une responsabilité et des financements importants : « *À un moment donné, sur des enjeux un peu "stratégiques" il y a un vrai problème de distanciation. C'est compliqué de mettre de la distance par rapport à certaines situations car tout de suite, c'est l'émotion qui l'emporte, le côté militant etc. (...) Le problème du militant c'est qu'il peut avoir tendance à prendre parti envers la population, et il y a perte en qualité de négociation.* »

En arrière plan de ces propos, on voit donc se dessiner une vision très particulière de ce que doit être un centre social. Cette vision est adossée au référentiel de l'intégration : le politique consiste à servir l'intérêt général en développant une posture en surplomb capable de saisir l'ensemble des liens d'interdépendance qui relient les acteurs. Et la municipalité incarne la figure de cet acteur en surplomb, distant de l'ensemble des intérêts particuliers positionnés en divers lieux du territoire, capable, à ce titre, d'œuvrer au maintien des complémentarités, à la préservation des équilibres de ce système complexe. Le centre social doit venir prolonger cette action guidée par l'intérêt général, s'en faire la voie et l'incarnation dans son territoire de compétence. Il doit contribuer, au sein de l'espace restreint qui constitue son territoire de référence, à promouvoir cet esprit public, cette conscience d'être partie prenante d'un ensemble plus vaste, conscience qui reçoit alors le nom de citoyenneté.

Le centre social de Jonquières privilégie cette approche en termes d'intégration, promue par l'appareil municipal qui constitue sa tutelle directe. La participation y est essentiellement conçue comme contribution à l'organisation des activités et comme implication dans les activités de gestion interne au centre. Si sa mise en œuvre reste lacunaire en raison de la jeunesse de l'équipement, le projet 2010-2013 développe un axe stratégique intitulé « Mobiliser les habitants et mettre en œuvre une démarche participative ». À aucun moment, dans ce document, la participation n'est envisagée au-delà des murs du centre. Les trois objectifs retenus relèvent, pour le premier, du bénévolat d'activité (« Favoriser l'implication des habitants dans les activités quotidiennes de la maison de quartier »), et pour les deux autres, d'une implication dans la gestion de l'équipement (« Mettre en place un conseil de maison » et « Organiser une démarche de concertation avec les habitants dans le cadre de la programmation de l'équipement »).

Aspect le plus caractéristique de cette démarche : la question de la participation est placée sous la magistrature d'une vision abstraite de l'intérêt général, auquel il faudrait faire accéder des habitants trop habitués à entretenir un rapport consumériste aux équipements et services mis à leur disposition. Cette appréciation redouble donc celle qui a conduit la municipalité à opter pour un centre social municipal plutôt qu'associatif. La démarche participative est conçue comme une réponse à cette place, jugée trop importante et néfaste, de *l'intérêt personnel* dans l'usage de l'offre locale. Le triptyque proposé par la fédération (et définissant un centre social comme l'articulation d'une « maison des services », d'une « maison des projets » et d'une « maison de la citoyenneté ») est interprété au prisme de cette référence à l'intérêt général, incarné, précisément, par la « maison de la citoyenneté ». La démarche d'ouverture vers des pratiques participatives est finalisée par cet horizon de la « maison de la citoyenneté » traitant de questions d'intérêt général. De façon plus concrète, parvenu à ce stade, le projet entend convoquer les usagers sur des questions qui transcendent leur intérêt privé, c'est-à-dire « mobiliser les habitants sur des centres d'intérêts en lien avec la vie du quartier et l'amélioration de la vie quotidienne » ou encore « la mobilisation des différents publics sur des projets de solidarité ».

Dans sa logique générale, la vision de la participation, ici, est donc placée au service d'une éducation morale : la participation doit porter les personnes vers des préoccupations distinctes de leur intérêt privé, liées à l'intérêt plus large de la communauté locale. Il s'agit de les faire accéder à une morale sociale et solidaire, et de les inviter à impulser des actions en relevant.

La médiation est experte parce que la compétence pour identifier les besoins et la demande sociale est attribuée aux professionnels, qui émettent des diagnostics en direction des élus et des institutions. Pour définir le périmètre de l'équipement, la directrice a ainsi mobilisé des groupes de travail constitués uniquement de professionnels opérant sur le territoire. L'expérience des futurs usagers a été appréhendée au travers d'un diagnostic réalisé par l'un d'entre eux à l'occasion d'un stage dans le cadre de la formation au travail social. De bout en bout de la démarche, l'expertise du professionnel constitue le garant et le fondement de la pertinence du regard porté. Nulle parole d'habitant n'émerge à aucun moment, si ce n'est au terme d'un recueil relevant d'une méthodologie « scientifique ».

Cette absence de l'habitant dans la définition de ses propres besoins s'articule à la vision de la participation décrite à l'instant, et au projet d'éducation morale qui la sous-tend. L'ambition participative reste modeste parce que la parole de l'habitant est, dans l'esprit des professionnels, trop distante de la perspective de l'intérêt général. Avant l'intervention du professionnel, l'habitant s'adonne au clientélisme. Il fait passer son intérêt privé avant tout.

Les habitants mobilisables présentent en quelque sorte une « inaptitude républicaine » à la participation. Quel que soit le bien fondé du discrédit ainsi jeté sur ces « participants potentiels », celui-ci s'inscrit dans une logique logée au cœur du référentiel de l'intégration et de la vision républicaine de l'espace public. « La république, c'est la Liberté *plus* la Raison », écrit Régis Debray (cité par Oblet, 2012, à paraître). Et cette Raison fait défaut aux « clients » de l'exercice participatif, soit parce qu'elle est émoussée par la religion et la communauté, soit parce que la violence des passions (pouvoir, enrichissement personnel), l'empêche de s'exercer. De plus, la Raison, fondement de la citoyenneté, implique le « consentement des

individus envers l'autorité des institutions plutôt que (...) leur engagement dans une action collective, autonome vis-à-vis des pouvoirs publics et susceptible d'établir des relations de confiance et d'obligations interpersonnelles » (Oblet, *ibid.*) Or, ces « clients potentiels » prennent précisément la voix de la solidarité horizontale, « communautaire », plutôt que de la loyauté aux institutions, et ils s'engagent dans un rapport conflictuel à partir de leurs attaches communautaires et locales. Pour ces deux raisons, les personnes ne peuvent être des partenaires légitimes dans une procédure délibérative et participative. Ils importent au sein de l'espace public des préoccupations privées que le modèle civique exclut. On retrouve ici la même logique que celle qui, dans les actions, conduit à vouloir « acculturer les migrants », « émanciper les femmes maghrébines », protéger et « sauver » les individus de leur quartier. Ces orientations d'actions sont fondées sur la méfiance à l'égard des communautés, à l'égard des interactions locales et horizontales. C'est cette même méfiance, inscrite dans « l'esprit public français » (Oblet, *ibid.*) qui conduit ici à rejeter hors du cercle des interlocuteurs légitimes, une grande partie des habitants de la zone de compétence du centre social.

C'est cette méfiance, cette illégitimité prêtée à une parole d'habitants empêtrée dans leurs croyances et leurs passions, qui conduisent à limiter la participation et à développer un mode de médiation de type expert : la légitimité, refusée aux usagers, est entièrement reportée sur les professionnels. Mais le projet ne s'arrête pas là, et il repose sur une sorte de postulat de perfectibilité des personnes – postulat qui fonde sa dimension démocratique. Les « trois maisons » hiérarchisées entre elles selon une échelle allant du particulier au général, instrumentent l'ambition de faire accéder les personnes à la citoyenneté et au souci du bien commun. À ce titre, on peut aussi qualifier la médiation de tutélaire parce qu'elle est fondée sur une inégalité symbolique affirmée entre le professionnel et l'usager, où le premier détient le savoir sur les « vrais besoins » de l'usager, mais où il détient aussi la capacité et le projet d'élever cet usager, de le faire sortir de l'obscurantisme. Pour suivre le professionnel dans cette voie, l'usager devra lui accorder sa confiance et accepter de se défaire de ses divers attachements. Sa rédemption civique est à ce prix : « Pour le républicain, il n'existe donc pas de liberté dans l'erreur : la confiance dans le citoyen requiert d'abord de sa part un apprentissage... » (Oblet, *ibid.*) Pour cette raison, il est préférable d'aborder des individus isolés plutôt que déjà mobilisés, déjà impliqués dans des jeux défensifs ou offensifs fondés sur des appartenances communautaires ou religieuses. Dans sa réflexion sur la promotion de la participation dans son territoire de référence, le centre social de Jonquières réinvente l'idéal du face-à-face sans médiation entre l'institution et le citoyen, prôné dans la tradition républicaine. Il faut, estime la directrice, « *faire avec les gens. Je suis beaucoup revenue sur le fonctionnement associatif : il vaut mieux faire directement avec les gens* ».

Il reste que la thématique de la participation se trouve plongée ici dans un paradoxe tel que sa mise en œuvre effective risque de s'en trouver indéfiniment reportée. D'un côté, la perspective citoyenne de l'intérêt général, la capacité de défendre celui-ci, d'exprimer des revendications dans son langage etc., conditionne l'accès au statut d'interlocuteur légitime. De l'autre, la participation est elle-même conçue comme une éducation morale destinée à élever les individus vers la perspective citoyenne de l'intérêt général. En d'autre terme, l'intérêt général est à la fois ce que doit viser la participation et ce qui explique qu'on ne peut pas la mettre en œuvre. Parce que les personnes n'y accèdent pas, on ne peut

raisonnablement leur donner la parole. Mais tant qu'ils n'ont pas la parole, leur éducation morale ne s'effectue pas et ils restent prisonniers de leurs intérêts et de leurs particularismes.... Et la généralité du bien commun dont ils se saisiront, s'ils concèdent de s'en saisir, risque de rester à tout jamais insuffisamment générale et désintéressée. Prise dans cette boucle, il y a fort à craindre que la participation demeure un horizon inatteignable.

Dans ce modèle contributif, le centre social est l'instrument d'une politique articulée à la vision d'un intérêt général transcendant les individus et les groupes. Cette politique vise le maintien des complémentarités entre les multiples intervenants qui forment la trame de la vie locale. Elle se donne pour objectif la défense ou la promotion d'une solidarité transversale à l'ensemble des groupes et des institutions. Le centre social doit promouvoir cette conscience d'un intérêt supérieur chez ses usagers. Il doit édifier le citoyen, qui ne saurait être l'interlocuteur légitime des institutions tant qu'il ne s'est pas défait de ses croyances et de ses appartenances locales. L'espace laissé à la participation s'en trouve, par conséquent, considérablement réduit, au profit de l'expertise des professionnels chargés de faire interface entre l'autorité municipale et la population.

3.3. Un rapport expressif/substitutif : agir au nom d'habitants exprimant une demande sociale (2)

Le rapport au politique produit à partir du projet de promotion du lien social peut prendre deux directions souvent imbriquées. Dans la première (rapport expressif), le centre social se positionne en interface qui fait remonter la demande vers les pouvoirs publics locaux, en mobilisant une capacité d'enregistrer cette demande, d'en susciter l'expression. Dans la seconde, le centre social est toujours une chambre d'enregistrement de la demande, mais il met lui-même en œuvre les actions adaptées (rapport substitutif).

La première différence avec la figure précédente réside dans l'ambition affichée de peser sur les agendas politiques. Les centres sociaux engagés dans des projets de promotion du lien social énoncent une vocation politique explicite. À Normandin, par exemple, dans le préambule de la section consacrée à la vie associative dans le projet 2007, le rôle politique de l'association est vigoureusement affirmé. Celle-ci doit ainsi constituer une « *force de proposition, une synergie d'initiatives face aux dysfonctionnements sociaux* ». Elle entend « *être capable d'interpeler les pouvoirs publics en mettant en forme et en scène la demande sociale, en construisant des projets avec les citoyens par des interactions positives* ».

La dernière citation souligne l'inscription de la perspective dans une vision institutionnelle de la participation. Celle-ci consiste dans l'expression de demandes sociales destinées à affecter la décision publique et les agendas politiques. La place des usagers dans cette dynamique d'interpellation n'est cependant pas précisée. Leur participation est plutôt évoquée dans des termes renvoyant aux thématiques de la reconnaissance et de l'inclusion, pas de l'interpellation des pouvoirs publics locaux. L'idée d'« *accompagner l'expression* » voisine ainsi avec celle de « *donner une place aux habitants* ». On retrouve ici le paradoxe mentionné tout à l'heure : dans la vision institutionnelle de la participation, les acteurs peinent à dépasser l'échelle du centre pour l'étendre à l'espace politico-institutionnel. Seul Beauprés

esquisse quelques initiatives destinées à aller au-delà de cette échelle interne, notamment par l'accompagnement d'habitants vers les instances municipales de démocratie participative, mais ces initiatives restent épisodiques et concernent très peu d'usagers.

La priorité donnée au consensus est une seconde caractéristique notoire du rapport au politique construit par ces acteurs. On retrouve ici les présupposés qui fondent cette approche fortement inspirée des théories de l'éthique communicationnelle de Habermas ou Apel : la libre discussion ne doit servir la formation d'accords universalisables, car fondés sur un accord justifiable en raison et face à tous (Apel, 1994). L'une des formulations retenues dans le projet 2007 est à cet égard sans équivoque : « *Dialoguer pour accepter les différences, donner son point de vue, avoir le droit et accepter une évolution de son point de vue, de ses idées* ». La pratique délibérative, intrinsèque à la mise en œuvre de procédures participatives, doit faire évoluer chacun vers un surcroît de rationalité et permettre à tous de s'accorder autour des arguments les plus forts. L'horizon de la participation est celui d'un accord unanime, et non de solutions de compromis entre des positions contradictoires. Cette production du consensus, comme résultat attendu de la mise en œuvre de la démarche participative transparaît notamment dans la conception plus largement associée à la logique de DSL. Comme souligné antérieurement, il s'agit moins de susciter la formation d'espaces publics permettant la confrontation des intérêts que de créer les conditions de la coopération entre tous les partenaires, y compris entre les habitants et les élus : « *Créer les conditions d'une véritable expression et générer des modes de coopération et de concertation entre habitants, élus, institutions dans l'élaboration et la mise en œuvre* » (document interne, Normandin). Ainsi conçue, la pratique participative s'inscrit bien dans le dessein général d'un projet visant le renforcement de la cohésion sociale locale.

Mais le paradoxe d'une ambition démocratique cantonnée aux murs du centre social est qu'elle conduit à accéder à l'espace politique sans les publics. Ste-Véronique, comme Beauprés ou Normandin, opèrent en réalité comme des acteurs associatifs traditionnels, revendiquant un droit d'accès aux agendas politiques au nom de leur proximité avec les populations locales et leurs besoins. Ils se positionnent comme des acteurs politiques du territoire capables de jouer une fonction d'interface entre les habitants et la décision publique, mais sans pour autant faire entrer directement ces habitants dans l'espace politique. Ils remplissent, selon les mots de la directrice de Normandin, « *une fonction de passeur* », mais c'est le professionnel lui-même qui se charge de transporter la parole d'habitants.

Ainsi positionné, le centre social va se charger de réaliser un travail de qualification et d'agrégation des demandes sociales. Dans le cas de Normandin, des groupes de travail mixtes rassemblant professionnels et bénévoles/usagers, sont constitués. Depuis quelques années, ce centre social s'est ainsi constitué en fer de lance d'une mobilisation pour pousser les élus à développer des modes de garde adaptés pour les parents d'enfants en âge préscolaire. Comme l'explique la directrice, il s'agit d'une démarche de « *conscientisation des élus* », supposés insuffisamment informés des besoins des populations. Dans un premier temps, les professionnels du centre social enregistrent les demandes récurrentes des familles lors de contacts informels, notamment avec les usagers du service de halte-garderie proposé en interne. Puis le centre social décide de créer un groupe de travail réunissant usagers et professionnels : « *Dans le cheminement, on a créé un groupe de réflexion avec nos adhérents,*

*y'avait donc des parents, des assistantes maternelles et des professionnels de la petite enfance, associés à une réflexion sur "de quoi on a besoin, pourquoi, et qu'est-ce qu'on voudrait en termes de structures ?" » Puis des élus sont invités : « Tout ça, on l'a porté aussi à un moment donné en associant les élus. Pas au départ, mais après, la question s'est posée, et on a associé les élus. » Enfin, dans un troisième temps, la directrice et quelques professionnels développent une sorte d'activité *lobbying* local basé sur les résultats des réflexions du groupe de travail. Dans cette dernière phase, les professionnels se posent alors en experts et leur intervention se leste de préoccupations qui ressortent de l'ingénierie des politiques publiques : « Le point de vue qu'on a écrit, partagé etc., et je l'avais présenté lors d'une réunion avec la communauté des communes, ça a vraiment été un travail de longue haleine et de longue date, j'avais même présenté des questions de délégation de service public, de gestion directe ou de gestion associative, quelle pouvait être la plus-value des trois, pour qu'ils aient des éléments pour faire des choix. Après, ça appartient aux élus de faire des choix, y'a pas de problèmes. Ce qui était important en tout cas, c'est qu'il y ait des réponses en termes de mode de garde, mais ça, c'est acté. »*

Cet exemple permet de saisir comment le paradoxe souligné plus haut est résolu. La construction de la demande sociale est réalisée selon une procédure participative : des habitants/usagers sont consultés, d'abord de façon informelle, puis au sein de comités créés pour l'occasion. Enfin, lorsque la demande est énoncée, c'est le professionnel qui la prend en charge. C'est lui qui va négocier avec les élus les termes du changement qu'appelle la demande sociale révélée par le travail participatif réalisé au sein du centre.

De façon plus générale, ces centres sociaux développent un positionnement semblable à celui d'un observatoire de la demande sociale. Cette compétence dans l'identification des besoins est d'ailleurs reconnue et valorisée par certains des partenaires rencontrés et certains responsables institutionnels – élus ou techniciens. C'est le cas de cet éducateur spécialisé opérant sur le territoire de Normandin : « C'est vrai qu'il a le rôle de repérer les besoins aussi le centre social, comme nous aussi mais c'est vrai qu'il crée des groupes, des ateliers, des actions et après en fonction de la demande ça peut évoluer de façon différente sur le territoire (...). » De fait, le travail d'interpellation et les prises de parole du centre social sont conduits au nom de ce rapport (supposé) privilégié à la demande sociale, sans que, pour chaque dossier, des procédures systématiques de consultation des publics soient mises en œuvre. Bien sûr, face aux politiques, les professionnels revendiquent aussi une compétence proprement technique qui légitime leur parole, comme le rappelle cette animatrice salariée à Normandin : « Parce qu'on est des professionnels et qu'on sait monter des projets, eux [les élus] ils sont aussi, ils ont pas toutes les... enfin sans dire qu'on est super compétentes etc. mais on a l'habitude de monter des projets, de définir des objectifs, d'avoir un projet cohérent. » Mais les professionnels du centre social peuvent surtout interpellier les élus, explique la directrice de Normandin, parce qu'ils peuvent « leur faire part de problèmes de territoires d'un point de vue du vécu des gens ». Ils remplissent une fonction de « mise en exergue des besoins ». Ils ne créent pas d'espace public local de confrontation entre élus et populations. Ils se font au contraire les porte-parole des habitants et se chargent par eux-mêmes de transporter dans l'espace public local les besoins qu'ils ont identifiés.

Cette proximité avec la demande sociale permet même à certain centres sociaux de jouer un rôle proche de l'assistance à maîtrise d'ouvrage dans la mise en œuvre de politiques publiques. Ce cas de figure est incarné par le centre social de Ste-Véronique qui, ayant longtemps porté seul la politique sociale de la commune, a acquis une sorte de monopole de la connaissance et de l'accès aux publics. Quel que soit le public, le centre social constitue aujourd'hui un intermédiaire incontournable : « *Si on s'adresse aux jeunes, on s'adresse au centre social, sur la parentalité, on s'adresse au centre social, dans le domaine de la médiation culturelle, on s'adresse au centre social, si on veut faire des animations thématiques, environnement, prévention routière, on s'adresse au centre social* » (chargé de mission politique de la ville, Ste-Véronique). Ce monopole et cette expertise acquis durant de nombreuses années à intervenir seul sur les champs du social et de l'éducatif, font de ce centre social un partenaire incontournable pour la ville, dont il accompagne aujourd'hui le redéploiement de la politique sociale, notamment par le biais du CCAS. Et pour assurer cet accompagnement, il s'appuie sur son rapport privilégié au public et à ses demandes: « *Le centre social a longtemps fait remonter à la municipalité le manque qui existe au niveau de la jeunesse en raison du grand nombre de demandes et de besoins* » (directrice du centre social Ste-Véronique).

Cette proximité à la demande peut aussi conduire ces centres sociaux à se définir comme des défricheurs et des expérimentateurs de dispositifs. Comme si leur position de premier destinataire de la demande les plaçait naturellement en position de concepteur en premier recours des réponses. Celles-ci, si elles s'avèrent concluantes, pourront alors être reprises par d'autres, à commencer par les autorités municipales. Beauprés a ainsi été le premier intervenant, sur la commune, à se préoccuper de la relation parent/enfant. L'équipe est très tôt « *persuadée qu'en poussant les parents et les enfants, petit à petit on pourrait créer quelque chose, y compris avec les jeunes* » (entretien Beauprés, direction). D'où la création d'un lieu d'accueil parent/enfant, qui va remplir une fonction de défrichage, et qui va révéler un besoin au travers du succès remporté. Cette dynamique va conduire à la création d'une Maison des Parents, indépendante du centre social, et financée, en partie par le réseau des REAAP²⁹. Pour la directrice, le centre social a accompagné cette démarche municipale, et son aboutissement est la preuve que « *finalement ça a été entendu, il y a eu un financement REAAP, il y a une coordinatrice qui est là au moins pour trois ans* » (id.).

Dans ces conditions, le travail politique s'apparente davantage à la démarche classique de représentation de populations marginalisées qu'à une logique de promotion de la démocratie participative sur le territoire. La participation est essentiellement cantonnée à l'espace interne de l'association, et associée à des vertus de reconnaissance et de cohésion sociale. Elle offre en revanche aux professionnels un surcroît de légitimité face aux décideurs locaux car elle permet de se prévaloir d'un accès privilégié aux « vraies » demandes sociales, demandes que les centres sociaux se donnent alors pour mission de transporter dans l'espace public local. Ils opèrent dans cet espace en mode *expert*, sans impliquer les populations concernées. Mais, et c'est là toute la subtilité de cette figure, ce mode expert n'est pas pour autant purement descendant (*top-down*), comme dans la figure contributive. Le rapport au politique est expressif parce que la parole et l'expression des habitants, recueillies au sein du

²⁹ Réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents.

centre social, fondent la démarche politique. La médiation est émergente plutôt que tutélaire : l'impulsion vient d'en bas (*bottom-up*), et non d'en haut. Mais l'exploitation politique de cette parole reste une affaire technique négociée entre élus et professionnels.

3.4. Un rapport agonistique : l'idéal d'une participation autonome à l'orientation de l'action publique (3)

La dernière figure, rare et isolée, est incarnée par le centre social de St-Félicien. C'est celle d'un centre social qui organise la confrontation directe entre les usagers et les institutions. La demande sociale n'est pas portée par le professionnel, mais adressée directement par l'utilisateur avec l'aide des professionnels.

Sans doute la différence la plus structurante entre ce modèle et les autres réside-t-elle dans la place accordée au conflit dans la construction du rapport au politique. Dans le modèle contributif, le conflit est exclu puisque le centre social accompagne des autorités publiques servant l'intérêt supérieur de la commune, de la Nation, si ce n'est de l'Humanité toute entière... Et c'est même, dans cette figure, l'aptitude à dépasser l'affrontement des intérêts et des croyances qui fonde la compétence légitime d'un acteur, public ou associatif, pour mettre en œuvre une fonction de centre social. Le modèle expressif/substitutif évacue également le conflit car la participation est censée servir la construction d'accord et de consensus entre les acteurs du territoire, ainsi que des liens de confiance et de coopération, conformément à une approche en terme de capital et de cohésion sociale. Le conflit s'oppose alors à l'objectif poursuivi au travers de la démarche participative. Dans ces deux premières figures, la parole spontanée de l'utilisateur risque toujours d'être disqualifiée lorsqu'elle s'expose dans une arène publique : elle peut ignorer l'intérêt général, ou déroger aux exigences d'une discussion rationnelle et argumentée (Rui, 2004).

Par opposition, le rapport au politique formé dans ce dernier cas de figure peut être qualifié d'agonistique. Il vise la confrontation des intérêts et l'organisation de minorités capables de défendre et de promouvoir leurs propres intérêts. Le centre social organise et soutient la formation de rapports de force où ceux qui sont traditionnellement exclus de l'action et de la représentation politique peuvent imposer leur voix et leurs exigences. Il provoque la mise en œuvre d'un processus de négociation, censé déboucher sur un accord équilibré, respectant les intérêts de chacune des parties, conformément au référentiel de l'équilibre conflictuel, qui entre dans la composition de ce type de projet.

La notion de capacitation résume bien la nature de cette action, où le centre social vise « à développer le pouvoir d'agir des personnes et des collectivités dans la direction de ce qui est important pour elles, leurs proches ou la communauté à laquelle elles s'identifient » (Le Bossé, 2012, p. 7). La construction d'un pouvoir d'agir, au cœur de ce projet, interdit donc la mise en œuvre d'une action politique déléguée, comme dans la figure expressive, où les professionnels se font les messagers de la parole qu'ils recueillent auprès des habitants. Ici, le recouvrement d'un pouvoir par cet habitant implique qu'il devienne lui-même le sujet de l'action, et prenne le plus amplement possible celle-ci en charge. Le centre social opère alors, on l'a longuement détaillé, en entrepreneur de mobilisation : il met au service des habitants les ressources que les

professionnels parviennent à réunir, que celles-ci soient matérielles (budget, locaux, moyens locomotion, de reprographie etc., cognitives (maîtrise du langage politique, accès à l'information politique locale etc.), ou encore proprement sociales (connaissance des mécanismes et des canaux institutionnels, inclusion dans des réseaux d'interconnaissance professionnels et politique, confiance et crédibilité acquises sur la scène politique locale etc.).

La participation n'est cependant pas conçue comme l'acte rationnel d'un usager ou d'un habitant porteur d'une demande ou d'une frustration. Contrairement aux perspectives précédentes, la demande n'a pas, dans ce modèle, d'existence propre, antérieure à l'action. Au contraire, le centre social se pose en catalyseur de la formulation et de l'expression de cette demande, toujours empêchée par les contraintes sociales et les formes de pouvoir auxquelles les populations sont confrontées. Le travail auquel s'astreignent les professionnels, on l'a développé, vise précisément la construction de cette demande sociale. Ils cherchent à susciter la formation de minorités conscientes de partager des intérêts communs. Ils tentent d'ouvrir l'appétence, l'envie d'agir des personnes, en donnant à voir et à sentir les potentialités réelles d'action et de renforcement de leur pouvoir qui s'ouvrent à elles. Ils aident à formuler des buts et des aspirations, en ouvrant des espaces publics protégés où l'expérience de chacun peut, par la confrontation à celle des pairs, retrouver une dimension collective, et donc sociale et politique.

La participation vise, dans cette logique, à révéler à eux-mêmes des sujets politiques, là où les usagers se vivent essentiellement comme des personnes empêchées, niées par des mécanismes de pouvoir et des catégories qui échappent à leur contrôle. Cette révélation dessine la figure d'un individu plus libre, parce que libéré des chaînes sociales et mentales qui, jusqu'alors, entravaient son action. On peut à ce titre qualifier d'émancipatrice cette vision de la participation. Mais cette activité émancipatrice ne place pas le professionnel dans la position d'un guide ou d'un leader. Il ne dispose d'aucun savoir libérateur, contrairement à ce que pourrait revendiquer le professionnel agissant au nom du référentiel de l'intégration. Dans la perspective de la capacitation, le professionnel aide simplement l'utilisateur à se défaire de définitions exogènes de son identité qui l'invalident, le réduisent à ses inaptitudes et l'empêchent de cultiver des projets de vie positifs.

Du coup la médiation n'est pas seulement émergente ou *bottom-up*. Elle ne consiste pas seulement à promouvoir des solutions conçues au plus près des besoins et des problèmes, par opposition au technocratisme d'une médiation experte ou tutélaire. Le type de médiation visée dans cette figure est réflexif et critique. Elle se fonde sur la mise en œuvre des compétences critiques des usagers, suscitée par la mise en débat de l'existant au sein de groupes d'habitants qui, à partir de leur expérience, jugent et prennent position face aux programmes d'action publique qui donnent forme à leur cadre et leur expérience quotidienne. Le centre social de St-Félicien s'attache à animer un espace public local où les choix politiques, urbanistiques etc. sont passés au crible d'une discussion inclusive et informée. Encore une fois, des notions comme besoins ou demandes sociales sont extérieures à cette logique. Les usagers ou les habitants ne sont pas définis par leurs hypothétiques besoins. Ils émergent dans l'action au titre de leur capacité à se positionner et à porter des exigences nourries par leur activité critique, à laquelle les professionnels du

centre social donnent un espace. Ils ne sont plus définis comme des objets de l'action publique, des cibles, ou des bénéficiaires, mais comme des sujets politiques capables de contribuer à la définition des orientations qui fondent les programmes d'action qui leur sont destinés.

C'est à ce titre que cette figure du rapport au politique opère au niveau d'action le plus élevé, au niveau sociétal. L'idéal poursuivi est celui d'une contribution effective des populations concernées à l'orientation de l'action publique qui leur est destinée. Et cette contribution doit être directe plutôt que portée par des professionnels érigés en porte-voix. Surtout, elle doit émaner d'un sujet définissant de façon autonome ses propres orientations. L'émergence d'un tel sujet constitue alors l'un des enjeux centraux de l'action du centre social lorsqu'il tente d'approcher cette figure *agonistique* du rapport au politique.

4. La participation en deçà du politique

On voit à présent se dessiner la tendance générale qui oriente le rapport des centres sociaux au politique : ce rapport se concentre sur la figure expressive décrite à l'instant. En dehors du cas exceptionnel de St-Félicien, qui permet de tracer les contours d'un modèle agonistique, les centres sociaux, pour la majorité d'entre eux, affirment une vocation politique et cherchent, certes à influencer sur les agendas politiques locaux. Mais cette action politique n'implique pas, à titre direct, les pratiques et procédures participatives mises en œuvre à d'autres niveaux, notamment celui du fonctionnement interne au centre. Autrement dit, la participation, idéal fort des centres sociaux, reste, pour l'essentiel, cantonnée à un niveau *infra* politique, alors même que l'instance fédérale redouble d'énergie pour appeler les centres sociaux au chevet d'une démocratie participative qu'elle appelle de ses vœux, et que les élus et les institutions multiplient les instances de concertation sur les territoires où opèrent les centres sociaux. Comment expliquer cette situation paradoxale ?

4.1. La faute de l'usager ? Du constat des carences à la recherche des conditions de la participation

La réponse la plus fréquemment fournie par les acteurs eux-mêmes renvoie vers un supposé manque d'appétence des habitants et des usagers pour la participation. La participation reste faible en raison de la difficulté à les mobiliser, de la passivité des usagers.

Selon un cadre municipal de Ste-Véronique, « il y a une absence d'implication citoyenne des habitants dans la vie de leur cité. Il est difficile de travailler sur la participation des habitants quand en face très peu en ont envie » (chargé de mission politique de la ville Ste-Véronique). De même, pour la directrice de Beauprés, le manque d'appétence et de compétence des publics serait l'une des sources de la faiblesse de la participation sur le territoire, située très en deçà de son propre idéal. Commentant la faiblesse de la participation "réellement existante" malgré l'affichage et l'ambition municipale, elle finit par avouer ses doutes quand au réalisme d'une telle ambition : « *En terme de démarche participative, autant la ville que*

nous je trouve qu'on est vraiment... Ils participent pas à la création du projet finalement, ils n'ont pas de pouvoir de décision finalement ou de dire "ça on veut, ça on veut". Et le pire, c'est que finalement je ne suis pas sûre que se soit quelque chose dont ils aient envie. Et le week-end, on a eu plein, plein de réactions cette semaine, ça me fait sourire parce que je savais que vous arriviez en plus, en me disant "mais nous on pensait que vous nous aideriez plus, finalement c'est nous qui devons faire, mais c'est vachement dur, on apprend beaucoup mais on n'y arrivera pas !" Parfois on demande beaucoup et on ne se rend pas compte que c'est un effort incroyable. Et donc peut être que dans les centres sociaux associatifs c'est plus simple, je sais pas. Je ne sais pas du tout. » (entretien Beauprés, direction).

Pourtant, nos propres observations montrent la dimension fictive de ces arguments. Le modèle de la capacitation, caractérisé par un rapport agonistique politique, illustré par le projet et les pratiques du centre social de St-Félicien envoie un démenti pratique à ce classique sentiment que l'ambition participative est vaine. La leçon de St-Félicien est simple : c'est l'offre qui fait la participation, pas l'inverse. Les mobilisations d'habitants ne peuvent survenir par génération spontanée. Les populations fragilisées ont trop de "bonnes" raisons de ne pas s'engager pour qu'elles viennent naturellement à jouer le jeu de la participation. Celle-ci suppose donc un travail de fond visant à lever, un à un, les différents obstacles à l'engagement des plus faibles. L'apathie, le sentiment d'incompétence sont des points de départ sur lesquels tout projet participatif doit travailler avec des actions et des stratégies adaptées. Ce constat rejoint d'autres enquêtes qui ont montré comment le succès ou l'échec des dispositifs dépendaient largement des situations locales et du type de démarche mise en œuvre par les animateurs de ces dispositifs (Carrel, 2006). La "bonne" question n'est donc pas celle de l'apathie des usagers. Elle est celle des conditions d'émergence d'un public mobilisé et participatif (Carrel, 2009). Le modèle dessiné par St-Félicien présente à ce titre un ensemble de principes et de pratiques contribuant à réunir ces conditions.

4.2. Les effets des configurations institutionnelles locales : la question centrale de l'emprise de la tutelle municipale ?

La mise en œuvre d'une démarche participative peut se heurter aux orientations des pouvoirs publics et des institutions locales qui peuvent soit refuser ce type de démarche, soit vouloir en conserver le contrôle. La question de l'*autonomie* reste donc centrale. Et, même si toute situation institutionnelle laisse une marge aux acteurs pour négocier cette autonomie, la surface de cette marge varie en fonction des contextes.

4.2.1. Les villes actrices de la démocratie locale

Parmi les différentes tutelles avec lesquelles opèrent les centres sociaux, c'est sans doute, et paradoxalement, la tutelle municipale qui constitue l'obstacle majeur à la montée en charge de l'ambition participative. Paradoxalement car les villes sont aussi parmi les principales organisatrices de dispositifs participatifs et délibératifs. Certes, les niveaux d'ambition diffèrent d'une ville à l'autre, mais force est de constater qu'elle est souvent élevée.

On a déjà évoqué les dispositifs formels mis en place à Beauprés. Il existe même une « direction de la citoyenneté », chargée d’animer et de développer ces différents dispositifs. Leur description, de la part d’un des cadres de ce service, permet de prendre la mesure de l’ambition qui les sous-tend : *« Avec les trois grands territoires de la ville qui ont été déterminés, on a installé trois référents “quartiers”. Qui font du développement local ou social et qui ont pour mission la proximité, l’articulation, le lien entre les habitants et les élus, ce sont des développeurs. Au départ, il n’y a rien comme budget, puis il y a des projets avec des budgets par territoire pour mener à bien des projets comme des fêtes de quartiers etc. Puis des budgets “rues”, dans le cadre des concertations-communications avec des moyens pour travailler sur des projets urbains et pour transmettre le bon projet aux habitants. On a travaillé aussi sur la question de la démocratie avec le lien avec la citoyenneté française. On a décidé de faire deux catégories. D’abord les outils de la démocratie : les CIC (commissions d’initiative citoyenne) avec les choix qu’ont à faire des habitants, le budget participatif et le maintien des engagements. Puis on a privilégié les questions de territoire et de la proximité et du service public, tout en gardant celle des outils. Faire en sorte que les quartiers s’ouvrent sur les questions telles que la démocratie participative.»* (entretien Mairie Beauprés).

Cette ambition, enfin, est au cœur du projet de l’équipe municipale de St-Félicien, l’élu en charge du dossier n’hésitant pas à prendre la ville de Porte Allegre comme modèle et d’envisager la possibilité, à terme, de la mise en place d’un budget participatif sur sa commune...

4.2.2. Les villes et la participation associative : une tension irréductible ?

Le hiatus entre cet idéal énoncé par les villes et les pratiques mises en œuvre dans les centres sociaux de leur territoire est profond. Comme on le verra un peu plus bas, les acteurs municipaux tendent à brider l’expression spontanée des habitants dans l’espace public local. Du coup, la perspective d’un centre social se donnant pour vocation d’aider cette expression risque à tout moment d’entrer en conflit avec l’opérateur municipal.

On peut faire l’hypothèse qu’il existe une tension structurelle, quasi indépassable, entre la logique propre des acteurs municipaux et celle de promotion d’une démocratie participative par la voie associative. La tendance au freinage des élus et des élites politiques face à la mise en œuvre effective de procédures participatives constitue d’ailleurs une observation récurrente des travaux sur la participation (Blondiaux, 2008). Ces élites tirent leur légitimité des urnes et développent une vision essentiellement représentative et verticale du pouvoir. Le pouvoir des citoyens et celui issu des urnes entretiennent ainsi un rapport de concurrence davantage que de complémentarité, d’où le dévoiement fréquent de l’impératif participatif au sein d’un discours municipal de portée essentiellement rhétorique. Source d’un pouvoir alternatif à la légitimité issue des urnes, le pouvoir des citoyens a de fortes chances de constituer, en réalité, un contre pouvoir, dont les élus ne peuvent que se méfier.

De façon plus concrète, le heurt de ces deux légitimités se manifeste par la mise en tension de deux modes d’inscription des problèmes sur les agendas politiques. Le premier est programmatique et prolonge une série d’engagements pris devant des électeurs ou formés au sein d’une assemblée représentative (le conseil municipal). Le second est réactif et s’indexe au processus permanent d’émergence de nouvelles demandes au gré des mobilisations et des

manifestations du pouvoir des citoyens. Du même coup, le conflit, latent ou manifeste, entre un centre social et une tutelle municipale, est aussi un conflit de pouvoir : alors que la tutelle attend du centre social qu'il participe à son programme d'action, ce dernier a toute les raisons de refuser cette participation au nom de l'autonomie dont il a besoin pour favoriser l'émergence de demandes qu'aucun programme ne saurait prédire à l'avance.

L'histoire des relations tumultueuses entre la municipalité de St-Félicien et le centre social illustre ces divers points de tension. Ce site est marqué par le profond paradoxe entre un discours municipal très favorable au projet et à l'action du centre social d'un côté et le caractère fortement conflictuel de la relation entre ces deux acteurs de l'autre³⁰.

Les élus rencontrés affichent en effet leur volonté de promouvoir une logique d'action publique ascendante (*bottom-up*). L'expérience associative de certains d'entre eux est décrite comme le symbole d'une culture partagée où la société civile est reconnue comme acteur essentiel de l'action publique. Dans cette perspective, les compétences du technicien et de l'élu n'ont pas la prééminence sur celle de l'usager. L'élu est plus proche du citoyen ordinaire que du technocrate, et sa compétence véritable est celle qu'il partage avec l'usager, celle de son engagement et de son regard sur la chose publique telle qu'il l'appréhende à partir de son expérience : « *Déjà, faire une carrière en politique, c'est quand même problématique (rires !), à mon sens. C'est antinomique. Parmi nous, personne n'a fait l'ENA. Personne n'a fait d'études pour avoir le pouvoir et pour l'exercer. Il se trouve qu'on est tous d'essence associative, voire pour certains, essentiellement...* » Et d'après une technicienne, la nouvelle équipe souhaite « *favoriser la concertation, les discussions, les échanges entre les élus, les centres sociaux...* »

Les centres sociaux se voient alors attribués une fonction d'animation de cette société civile permettant la rencontre de l'élu et du citoyen. Et le centre social de St-Félicien, dont le projet associatif place en son cœur la mobilisation et la participation des habitants, est du même coup unanimement loué dans la sphère municipale, et donné en exemple face à d'autres équipements dont le fonctionnement relève davantage de l'administration de prestations.

C'est donc bien le projet associatif dans sa singularité et même sa radicalité que valorise l'équipe municipale. Aux yeux des acteurs de la Ville, le centre social est bien cet entrepreneur de mobilisation dont il revendique effectivement la caractéristique. Il apporte des ressources externes à des groupes sociaux trop faibles pour accéder par eux-mêmes à la parole et l'espace public. Il fournit une infrastructure organisationnelle, des liens verticaux avec les techniciens et élus, ainsi que des compétences cognitives et argumentatives permettant de faire valoir un droit de cité. À ce titre, il est mobilisé et engagé dans divers projets où l'action publique municipale se revendique d'une logique de concertation : procédure de concertation du PRU, réfection d'un *skate park*, projet «jardins» (cf. *infra*), etc.

Cette valorisation d'un centre social organisateur et relais de la société civile achoppe cependant sur la logique programmatique qui gouverne, par ailleurs, à la mise en œuvre de la politique municipale. En effet, l'équipe développe un projet politique plaçant la jeunesse au cœur de son mandat. Et, à ce titre, les élus entendent mobiliser les ressources du territoire au

³⁰ D'après nos informations, ces relations se sont sensiblement améliorées dans les semaines qui ont suivis l'enquête, grâce, notamment à la mise en place d'une « charte partenariale ».

service de ce projet. Le tissu partenarial est censé y contribuer activement. Les services municipaux autant que les opérateurs sont donc appelés à s'articuler à cette logique et à contribuer à la réalisation de ce projet. Comme l'explique une élue : *« C'est qu'on souhaitait que l'éducation ce soit quand même le fil conducteur de notre mandat municipal. C'est à dire qu'on a déclaré la priorité à l'enfance-jeunesse. Donc tous les secteurs de la Ville, que ce soit la culture, les services techniques, la communication... Enfin les différents secteurs de la Ville doivent être tous concernés par l'enfance-jeunesse. Ça se veut être transversal. Partant de l'idée que l'enfant se construit pour devenir une personne, et une personne autonome, responsable, et citoyenne. Donc on est parti dans cette trajectoire-là en se disant que c'est ça qui doit être le fil conducteur de notre mandat municipal. Et ça se traduit même dans la rénovation urbaine, dans les centres sociaux puisqu'on leur demande aussi effectivement, d'utiliser et de mettre dans leurs objectifs, cette priorité-là. »*

Les techniciens reçoivent la lourde charge de coordonner, de « mettre en cohérence », l'ensemble des initiatives locales autour de cet axe structurant du mandat. Le tissu associatif en général, les centres sociaux en particulier, se voient ainsi convoqués autour des objectifs de la ville au nom d'une équation « payeur=décideur » qui leur est signifiée sans ambiguïté : *« La Commune a été claire : "Voilà, on injecte tant dans les centres sociaux... On souhaite que ce soit plus transparent, que ce soit plus lisible, que ce soit plus représentatif des souhaits des élus, que ce soit..." »* (technicien). Afin de mieux réaliser cette mise en cohérence, la politique de subventionnement est en cours d'inflexion, avec une affirmation plus forte de la conditionnalité des financements : *« Sauf que là cette année, y'a une nouveauté. C'est qu'en plus, on voudrait qu'il y ait des objectifs finalisés, on va dire axés sur des priorités municipales que cette fois-ci on est en train de décliner. (...) Avec un financement affecté sur ces projets qui répondent à des objectifs. »* (techniciens)

Cette évolution vers un contrôle renforcé de l'usage de budgets plus fléchés provoque une forte résistance du centre social : *« Sur quoi râlent-ils ?... Sur tout ! (rires)... Là, on propose des subventions finalisées avec possibilité de ne pas reconduire la subvention l'année suivante si l'objectif ne nous paraît pas atteint par rapport à l'évaluation que nous allons en faire. (...) Ça ne passe pas bien. C'est un message qui ne passe pas bien du tout. D'où les petits litiges que nous avons. »* Ces tensions sont si vives qu'elles inspirent parfois aux élus des velléités de municipalisation, même si, à en croire nos interlocuteurs, la valeur accordée par ailleurs à l'autonomie de l'action associative garantit que ces réactions ne dépassent pas le stade de la "réaction épidermique" : *« Disons que les élus ont des demandes qu'ils ont exprimées à plusieurs reprises. Du fait que l'on n'ait pas du tout pu avancer jusqu'au mois de septembre, par moment ça a un peu agacé, on va dire. Et c'est vrai qu'ils ont posé la question, soit de municipaliser, soit carrément de lancer une délégation de service public. En disant : "Y'a deux centres sociaux, une maison de quartier à St-Félicien : on va faire qu'un grand centre social." Je ne sais pas ce qu'ils vous ont dit, les élus... (...) C'était sous le coup de la colère. Quelque chose dont on a entendu parler, oui. »* (techniciens)

Le projet politique municipal bute ainsi sur la contradiction entre la valorisation d'une logique associative favorisant la formation émergente des demandes sociales, et l'affirmation d'un dessein politique d'ensemble, nécessairement porteur d'une logique dont l'horizon est celle de la délégation d'action publique. Dans le premier cas, l'autonomie des partenaires

associatifs est requise pour permettre l'expression d'une parole publique critique, pointant les manques et les faiblesses de l'action publique locale. Dans le second, elle est facteur de dispersion et risque d'affaiblir l'autorité du pouvoir municipal. Elle doit être combattue au nom de la cohérence et de la rationalité d'une vision politique d'ensemble.

Cette tension, au cœur d'un projet municipal pourtant ouvert à la participation et à l'autonomie des acteurs de la société civile, témoigne donc d'une sorte de paradoxe irrémédiable entre une participation non-institutionnelle, c'est-à-dire portée par des acteurs associatifs ou directement issus de la société civile, et l'appareil politique communal³¹. Parce qu'ils sont régis par des conventions et une charte extérieures à la sphère des politiques municipales, parce qu'ils affirment, pour beaucoup d'entre eux, un projet associatif exigeant la mise en œuvre d'une autonomie critique vis-à-vis des autorités municipales, les centres sociaux entretiennent avec les villes une relation qui comporte nécessairement la virtualité d'un conflit, opposant la légitimité programmatique des urnes et de la représentation, et la légitimité spontanée du pouvoir exercé par les habitants. Le maintien de la participation en deçà de la sphère du politique constitue, à n'en pas douter, une façon d'éviter l'éclosion d'un tel conflit

4.2.3. Gestion directe, associative, municipale : le rôle central des instances tierces

Face à un pouvoir municipal "naturellement frileux" face à la participation, la marge d'action des centres sociaux est donc fortement déterminée par leur niveau de dépendance à cette tutelle.

Sans grande surprise, c'est dans les centres sociaux municipaux que la part accordée à la participation paraît la plus faible³². Dans notre enquête, cette figure est celle représentée par Jonquières, où on trouve le niveau d'action le plus bas, essentiellement cantonné au système organisationnel et à la contribution au dessein politique d'ensemble porté par la municipalité. Même si la direction du centre social joue la carte de la négociation avec sa tutelle pour sauvegarder l'identité de l'équipement face à une pure logique d'un service municipal, le projet de celui-ci demeure organiquement lié à la logique de la politique communale. Et à l'opposé, le niveau d'action le plus élevé est celui observé à St-Félicien, centre social associatif défendant jalousement son indépendance.

Le modèle de la gestion directe paraît également relativement favorable car, dans ce cas particulier, la dépendance financière envers la municipalité est quasi-nulle. « *C'est du confort dans la gestion* » explique ainsi la directrice de Beauprés. La seule contribution structurelle de la municipalité est la mise à disposition du local. Pour le reste, il s'agit d'aides ponctuelles sur des opérations précises, mais ces aides ressortent davantage d'une forme de mutualisation dans le cadre d'un partenariat que d'un véritablement financement. Le centre social a l'impression de traiter d'égal à égal avec une institution municipale davantage décrite comme un partenaire que comme une tutelle. Le caractère stable et pérenne du financement CAF (le centre social ne dispose pas de comptabilité propre), doublé de cette distance à l'appareil

³¹ Bien sûr, rien n'interdit l'existence d'exceptions à cette tendance générale... ni que cette tension soit gérée, et au moins partiellement neutralisée, par une équipe municipale particulièrement volontariste en matière de démocratie locale.

³² Encore une fois, il s'agit là d'une tendance logique, qui peut connaître des exceptions.

municipal, fonde le sentiment d'avoir jusqu'à un certain point, les mains libres : « *C'est une autonomie quand même.* »

Le face-à-face entre le centre social et la commune peut cependant être *médié* par un tiers. Cette médiation peut-être technique et cognitive, voire culturelle. Elle peut aussi être institutionnelle et financière. Dans la plupart des cas, elle permet de créer un contrepoids, symbolique ou institutionnel, au pouvoir municipal dans la gouvernance des centres sociaux. Le premier cas renvoie au rôle fréquemment joué par la Fédération à l'échelon départemental. Les fédérations offrent des prestations de formation, notamment, qui sont aussi des espaces de rencontre et d'échange entre responsables et salariés des centres sociaux. C'est un espace où une sorte de culture commune des centres sociaux est entretenue et peut être transmise, même si celle-ci n'est pas monolithique. En situation de crise ou de menace sur l'identité de l'équipement, cet espace, qui reste connecté à la vie militante et au mouvement des centres sociaux à l'échelle nationale, est d'une importance irremplaçable. En particulier, lorsque les pressions environnementales sont trop fortes, que le lien de l'équipement à la ville acquiert un caractère ancillaire dans le cas de la gestion municipale, l'espace de réflexion offert par l'animation fédérale constitue le point de référence permettant à l'équipe de se situer et de garder des repères à l'intérieur de son territoire. C'est très exactement ce rôle que l'expérience des formations et des événements organisés par la fédération départementale a joué dans le cas de Jonquières. Sur ce site, l'implication de la municipalité dans la définition même du périmètre du projet du centre social exposait, aux dires de sa directrice, au risque d'un dévoiement de l'équipement par des techniciens et des élus ignorant de sa nature et de son identité. Outre la connaissance des conditions d'agrément imposées par la CAF, la fréquentation des événements et des acteurs fédéraux a précisément permis à cette directrice d'acquiescer et de consolider ses propres repères pour faire évoluer, dans la négociation et le dialogue, les représentations de ses introducteurs au niveau de la ville.

Ce rôle de tiers prenant la forme d'un soutien technique et méthodologique est assuré par la CAF, qui peut en déléguer une partie aux fédérations départementales. Mais des mécanismes de médiation et d'accompagnement plus ambitieux peuvent aussi voir le jour. Dans le département de l'Ouest, des groupes départementaux réunissent ainsi des techniciens issus de la CAF, du conseil général et de la délégation départementale de la FSCS. Outil central d'un partenariat fort entre la CAF et le CG, ce groupe remplit un rôle consultatif en matière de délivrance et de renouvellement d'agrément, mais il remplit également une mission importante de conseil, d'accompagnement, voire d'intervention directe sur les territoires en cas de crise institutionnelle locale. Il peut donc, entre autres, intervenir en médiateur et contribuer à « négocier des solutions avec l'ensemble des acteurs locaux » (extrait d'un document interne CAF). Ici encore, c'est donc une intervention qui, la plupart du temps, viendra faire tampon entre les exigences des élus municipaux et celles des centres sociaux, car la vocation du groupement est départementale et non municipale. Il entend « réaliser les conditions d'une cohérence globale des décisions sur l'ensemble du territoire départemental » (*ibid.*).

La mise en œuvre d'un mécanisme tiers entre l'acteur municipal et les centres sociaux peut enfin acquérir une dimension institutionnelle et financière. Et c'est, délibérément ou non, au développement d'un tel mécanisme qu'incite la CNAF lorsque, dans son socle commun d'intervention, elle invite les CAF à « développer les conventions multi-partenariales entre financeurs des centres sociaux afin de leur assurer la pérennité de leurs ressources sur la période d'agrément »³³.

Sur les trois départements visités, un seul avait véritablement installé une telle instance³⁴. Ainsi, dans le département de l'Ouest où sont implantés St-Félicien et Normandin, « le partenariat entre le département et la CAF est formalisé dans un accord cadre qui se traduit par une convention pluriannuelle intégrant les moyens financiers entre le centre social, la CAF, le Conseil général, et les collectivités locales le temps du projet » (Extrait CPOG du département de l'Ouest). Indéniablement, l'existence d'une telle gestion tripartite facilite la prise d'autonomie du centre social face à ses tutelles. En particulier le partenaire municipal apparaît comme le plus souvent réticent à cette gouvernance partagée. Un participant régulier aux groupes techniques concernés en témoigne : « *On voit des mairies... c'est pas ni le conseil général ni la CAF qui remettent en cause l'animation globale, le tronc commun dans sa structuration, le pilotage logistique. Ce sont plus les collectivités locales qui disent "nous on veut de l'action, on veut de l'activité, la structuration on s'en fout" et on voit des communes ou des collectivités locales qui commencent à remettre en cause la convention quadripartite parce que les conventions sont cadres, conseil général, collectivités locales et centre social et (...) fédé.* »³⁵

Cette réticence des municipalités est liée à leur souhait de contrôler plus fortement l'activité des centres sociaux. Elle est motivée par le sentiment que les clés de l'équipement leur échappe, qu'elles sont marginalisées dans les prises de décision, notamment la décision d'agrément : « *Et ces élus disent oui mais la décision finale c'est au département, c'est à la CAF et au conseil général au niveau départemental et nous on n'y est plus là* » (*id.*) Pourtant, comme dit le même interlocuteur, « *ce n'est pas contre les mairies mais ça permet d'avoir une hauteur par rapport au local* ». Autrement dit, la procédure permet de partiellement découpler les décisions liées aux financements les plus pérennes des enjeux politiques strictement locaux et municipaux, enjeux qui risquent toujours de dévoyer la vocation de l'objet centre social. Ce pouvoir municipal est effectivement réduit, concrètement contrebalancé par la participation des autres acteurs, notamment parce que le financement suppose la participation de chacun des acteurs concernés dans un jeu de conditionnement croisé : le coût politique potentiel d'un retrait du jeu devient trop élevé.

Il ne nous appartient pas d'évaluer la pertinence d'un tel mécanisme dans son détail et ses caractéristiques les plus techniques, mais il faut souligner le caractère vertueux de sa logique générale. En rendant plus interdépendants les partenaires financiers, il les oblige à se coordonner. Surtout il relativise le poids de chacun d'eux sur la gouvernance du centre. Se

³³ Nous ne disposons pas du document d'origine mais cette formulation est reproduite dans tous les contrats pluriannuels d'objectifs et de gestion (CPOG) départementaux que nous avons pu consulter.

³⁴ C'est en tout cas ce qu'on peut supposer vu que les deux autres CPOG restent silencieux sur ce point.

³⁵ Pour des raisons de protection de l'anonymat, nous préférons limiter les indices sur l'identité de ces interlocuteurs d'échelon départemental.

retirer du jeu conduirait à la disparition pure et simple de l'équipement, ce que personne ne souhaite. Les dissensions doivent donc être dépassées. Du coup les centres sociaux bénéficient des conditions institutionnelles d'une autonomie plus grande. Aucun de ses partenaires financiers ne peut s'imposer totalement face aux autres, et le poids des échelons extra-municipaux se trouve renforcé. En contrebalançant de la sorte le pouvoir municipal, la capacité politique du centre social se trouve donc renforcée. Et c'est bien dans ce département qu'on aura rencontré les centres sociaux dotés des projets les plus forts, en particulier celui de St-Félicien, qui est le seul à porter véritablement son ambition participative au niveau du système politique municipal.

4.3. Une aversion au conflit ?

On doit cependant pousser l'analyse plus loin. Ce maintien tendanciel de la participation à un niveau *infra* politique ne relève pas seulement d'un jeu d'équilibre des pouvoirs entre niveaux et styles décisionnels. Il trouve aussi sa source dans un ensemble de représentations partagées du social qui exclut le conflit du cadre de fonctionnement normal des institutions. Dans les centres sociaux comme chez leurs partenaires et leurs tutelles, on trouve, encore aujourd'hui, cet irénisme, cette vision déconflictualisée du social, que Jean-Pierre Durand (1996) plaçait à la source du rendez-vous manqué entre les militantes de la première heure des centres sociaux et la question ouvrière – même si, bien entendu, le contexte et la nature de ces représentations ont changé.

4.3.1. Des cadres d'interprétation des problèmes opposant la fragmentation à l'unité

Premier indice de cette vision déconflictualisée : l'interprétation des problèmes sociaux proposés par les acteurs des centres sociaux. De façon générale, ceux-ci sont décrits en termes de fragmentation, celle-ci étant, le plus souvent, de nature ethnique ou territoriale. Et l'objet de l'intervention est la restauration de l'unité perdue.

À Ste-Véronique, les différents témoignages recueillis auprès des acteurs locaux dessinent la représentation d'une cohabitation difficile entre d'un côté une population souche imprégnée d'une tradition culturelle forte et un poids de l'agriculture encore prégnant, et de l'autre côté, une population immigrée pluriculturelle, empreinte de traditions étrangères, fruit des vagues successives d'immigration. Dans ces conditions le centre social se conçoit comme un lieu de brassage et de rencontre. Il doit construire une cohésion d'ensemble dépassant les clivages : « *Car toute la difficulté est de faire venir des personnes qui ne se sentent pas concernées par la structure.* » (président du centre social)

On retrouve également cette lecture ethnique des problèmes chez les différents interlocuteurs rencontrés à Drummonville. Par exemple, l'assistante de service social de la CAF, lors d'une discussion informelle, explique « *que ce ne sont pas forcément les Maghrébins qui sont les plus désinsérés, mais bien plutôt les Roms et les Français du Nord de la France. Il y a un turn over de personnes en difficulté. Aujourd'hui j'ai des situations de violence, pas mal de Tsiganes de Roumanie, de Moldavie qui ont des problèmes d'intégration et qui sont accueillis à coups de lance-pierre.* » Dans ces conditions, la "commande" communale à l'égard de ce centre social municipal est largement articulée au souci de reconstruire l'unité de la

commune, de construire un espace mixte, ouvert à tous, et surtout pas l'équipement d'un groupe, d'un quartier ou d'une "ethnie".

À Beauprés, ce diagnostic en termes de segmentation ouvre le document présentant le projet : « La ville, du fait de l'histoire récente de son développement urbain, est majoritairement composée de "cités" d'une taille supérieure à 500 logements qui constituent des "blocs autonomes" dotés de formes urbaines spécifiques, non insérés dans le tissu urbain environnant. [...] L'image de [la ville] a peu évolué depuis cette grande vague d'urbanisation. L'urbanisme fonctionnel adopté pour la conception du centre-ville – juxtaposition d'un centre administratif, d'un centre commercial (sur dalle) et des cités d'habitat précédemment décrites – a considérablement limité sa capacité de brassage et de rayonnement. [...] Ainsi, globalement, le modèle urbain mis en œuvre conduit à une impasse : même si la construction de logements sociaux en nombre a permis de répondre à une très forte demande (sur les 15 270 habitations que compte [la ville], 57 % sont des logements locatifs sociaux) de trop nombreuses cités tendent à se refermer sur elles-mêmes et à souffrir d'une forme de stigmatisation. » (projet social 2009-2011). Du coup, la nouvelle politique municipale se donne pour objectif, entre autres, de « réinventer une centralité en prenant appui sur les équipements existants (hôtel de ville, centre commercial, maison de la culture) » (*ibid.*) Le centre social s'inscrit également dans cet horizon et son projet entend participer au « décroisement global des populations », au désenclavement des quartiers, à la construction d'une unité par delà les clivages.

Bien d'autres exemples pourraient encore être cités. Mais le fait est que la vision du social, dans le regard porté autant par les professionnels des centres sociaux que par les partenaires ou tutelles, reste une vision adossée à l'image d'un corps social démembré devant être réunifié. Et les lignes de fractures les plus souvent invoquées sont territoriales ou ethniques. Cette vision s'articule naturellement aux deux référentiels insistant sur l'unité plutôt que sur le conflit : l'intégration et la cohésion sociale. Et, si le dernier tend à supplanter le premier, ils constituent une sorte d'horizon de représentations assez largement partagées entre les différents acteurs, qu'ils soient publics ou associatifs.

4.3.2. L'intégration et la cohésion contre la participation : la tyrannie du consensus

Cette vision déconflictualisée du social entraîne une forte limitation de l'ambition participative aux deux échelons de la municipalité et du centre social.

Les tutelles municipales freinent et elles y ont intérêt : ouvrir le champ décisionnel aux dynamiques participatives revient à valider des légitimités politiques concurrentes et à ouvrir un boulevard à la formation de contre-pouvoir. Pour autant, elles ne manifestent pas leur opposition à la participation, et sont souvent même fer de lance dans la mise en œuvre de dispositifs de concertation. C'est donc dans la nature de la participation promue que se manifeste la défense de leurs prérogatives. Et elles disposent, à cette fin, des ressources rhétoriques et argumentatives des référentiels de l'intégration et de la cohésion sociale : dans les deux cas, la participation a vocation à renforcer l'unité.

On a déjà montré comment l'invocation de l'intérêt général *légitime* le maintien de la participation à un niveau infra-politique. À Jonquières, les acteurs de la société civile, trop attachés à leurs intérêts privés, trop influencés par leur communauté ou leurs croyances religieuses, ne seraient pas en capacité d'intervenir au service de l'intérêt supérieur de la commune. À Drummonville, le choix d'un centre social municipal répond à la même motivation : la vie associative est conçue comme un espace de défense et de promotion d'intérêts privés. Les motivations qui président à cette municipalisation est la même dans les deux cas : défendre l'intérêt et l'unité de la vie sociale. La fonction du centre social ne saurait donc être de faciliter la formation d'une parole revendicative ou critique portée par les habitants eux-mêmes. *La défense de l'intérêt général s'oppose à cette éventualité.*

La tradition du communisme municipal que l'on retrouve, à divers niveaux, sur les sites de Drummonville, Beauprés ou Jonquières, confirme ce que d'autres chercheurs ont observé : la participation, pour les élus, est conçue comme l'association des habitants en vue de combats dépassant l'échelle de la commune (Nez, Talpin, 2010). Les élus cherchent l'appui de la population pour défendre les intérêts de la commune auprès de la préfecture, de tel ministère, des instances européennes etc. Ici encore, la participation suppose un accord autour d'un intérêt supérieur. Dans un litige opposant la ville de Beauprés et un ministère autour d'une opération ANRU, cet accord, on l'a vu, ne s'est pas construit, ce qui a conduit les autorités municipales à tenter de marginaliser l'intervention des habitants sur la scène publique (ou au moins à s'en distancier). Cette crise conduit l'équipe des techniciens de la ville à rappeler leur vocation à servir en surplomb l'intérêt général de la commune. Les autorités municipales adoptent une position de bienveillance distanciée à l'égard des mobilisations d'habitants qui secouent le quartier. Ils constatent la mobilisation mais ne prennent pas parti à son égard : « *Il y a des gens qui se sont mobilisés, pas que par rapport à l'école (...) Il y a eu des courriers qui ont été envoyés, des pétitions plus de 800 signatures, donc ce clip vidéo et il y a de l'action, des pancartes affichées partout. Les bouts de balcons qui s'effondraient ont été envoyés. (...) Y'a eu l'amicale des locataires...* » (Entretien Beauprés, équipe Mairie). Cette distance est revendiquée au nom d'un rôle et d'une prérogative propre, celui de la négociation avec l'état : « *La ville a essayé de garder ce rôle de pouvoir négociateur, mais bon on voulait pas non plus se braquer contre l'état. Ce dernier n'a d'ailleurs pas voulu discuter avec les habitants* ». D'autres observateurs, partenaires issus du travail social pour la plupart, proposent cependant une autre description de cette adhésion distanciée. D'après eux, la Mairie aurait en réalité cherché à limiter l'expression publique des habitants, et à décourager les opérateurs en position de prendre en charge cette parole, comme témoigne l'un d'eux : « *Nous on a eu un souhait, c'était de faire de la collecte de parole pour faire une présentation, ce qu'on a fait beaucoup à un moment. On nous a clairement fait entendre que si on faisait ça, on allait lire cela et faire un choix, ce serait pas nous qui ferions ce choix... Donc on a refusé de rentrer dans ce jeu de censure... Les paroles contestataires des habitants ne devaient pas être entendues... Je ne veux absolument pas que la parole des gens que j'interviewe soit censurée !* » De l'avis des intervenants présents, la position municipale s'est résumée en ceci : « *Il faut laisser la grogne s'exprimer mais pas trop, parce qu'il faut quand même qu'on puisse continuer à parler avec l'État !* ». Ménager, donc, les relations avec les instances de compétences supérieures. Du coup, seule la discussion argumentée visant

l'accord est conçue comme voie légitime de traitement du "problème", et celle-ci interdit la mise en place d'un rapport de force. L'implication des habitants, nourrie d'un profond sentiment d'injustice et de révolte, aurait nécessairement conduit à la manifestation d'un tel rapport de force. Le traitement de cette question par la participation, au nom du maintien du dialogue et de la recherche du consensus, s'est donc trouvé exclu au profit du dialogue technique entre les élus et l'État.

La participation trouve alors la limite de sa légitimité politique dans l'exigence du consensus et, le moins que l'on puisse dire, c'est que cette limite est vite atteinte ! Cette exigence de consensus peut se revendiquer d'une tradition civique et républicaine et placer l'intérêt général en amont de l'engagement, ou encore d'une conception plus libérale, incluse dans le référentiel de la cohésion sociale, où le consensus est le produit de la discussion « libre » et argumentée. Mais dans les deux cas, le résultat est le même : hors de la perspective de l'élaboration d'un consensus, la participation est jugée illégitime. Et ce consensus est rarement autre chose que l'assentiment des populations aux orientations des élus. L'expérience du technicien en charge de la démocratie participative à Jonquières constitue une sorte d'illustration par l'absurde de cette "tyrannie du consensus" qui bride la possibilité de développement de la démocratie locale. Son constat de départ est "l'échec" de l'expérience passée des conseils de quartier, qui n'a pas été renouvelée. *« Après, les raisons de l'échec des maisons de quartier à Jonquières, pour moi, elles sont extrêmement claires : il y avait des élus qui faisaient face à des habitants, les habitants leur posaient des questions et les interpellaient, et les élus étaient convaincus, et le sont toujours d'ailleurs, qu'il faut qu'ils répondent tout de suite. Comme ils n'ont pas immédiatement de réponses, ils se sentent mis en échec, et à partir de ce moment là, ça ne marche plus ; ils se font traiter de guignols et ça s'arrête. »* Bref, l'échec des conseils de quartiers est celui de l'échec des élus à susciter, dans le moment du débat, l'assentiment de la population au moyen d'une réponse adaptée. D'après le technicien, les élus ne sont pas en capacité, aujourd'hui, de dépasser cette posture. Pour lui, la seule issue est d'abaisser le niveau d'ambition de la politique participative : *« Aujourd'hui je ne les sens pas en capacité de vraiment réfléchir là dessus (je parle des élus), ce qui fait qu'aujourd'hui je vous dis, puisque c'est moi qui suis en charge de créer ce service de démocratie locale, que je fais de la résistance par rapport à cela aussi pour ne pas les envoyer eux et moi-même, au carton »*. Dans l'état actuel des choses, il conviendrait de maintenir l'espace de discussion aux éléments les plus simples, où les polémiques sont les plus faciles à désamorcer, pour ne pas mettre les élus en danger : *« Alors que de mon point de vue, ce que je leur avais écrit il y a quelques années, il faut mettre à l'ordre du jour des questions où l'on parle – excusez-moi l'expression – du pipi caca et des crottes de chien, et où l'on réfléchit de façon plus large. »*

Cette aversion du conflit et cette valorisation du consensus sont inhérentes aux référentiels de la cohésion et de l'intégration – auxquels les centres sociaux se réfèrent massivement. Ils partagent, finalement, avec leurs tutelles, ces mêmes priorités où la participation ne vaut que lorsqu'elle renforce la cohésion et le consensus local.

Tout se passe en effet comme si l'accent placé sur l'individuation et la cohésion interdisait de prendre en charge, autant en terme de diagnostic que de projets, les enjeux liés aux

antagonismes sociaux et aux inégalités qui traversent les territoires. Du coup, dans la plupart des centres sociaux rencontrés, la démarche participative n'est jamais conçue comme l'accompagnement d'un conflit qui conduirait à l'énonciation de compromis. La vision du politique qui sous-tend une telle démarche est moins agonistique que systémique. Le politique, quelle que soit l'échelle de son exercice, n'est pas conçu comme un espace de conflits d'orientations et d'intérêts. Il s'apparente plutôt à un système de traitement des demandes sociales produisant des réponses plus ou moins adaptées sous diverses conditions, la première de ces conditions étant que les demandes lui parviennent... La participation, dans ce cadre, ne sert pas la promotion d'une démocratie participative ou directe, ni ne renforce le pouvoir effectif exercé par les habitants - le politique étant moins affaire de pouvoir ou de rapports de force que d'optimisation du fonctionnement du système. La participation ouvre plutôt une voie alternative de représentation pour des demandes sociales qui, sans elles, resteraient inaudibles, informulées ou mal énoncées. C'est à susciter et représenter ces demandes que se consacrent les professionnels des centres sociaux, massivement engagés dans une figure expressive du rapport au politique. La participation proprement politique est alors sacrifiée à un projet qui vise l'amélioration de la qualité des relations sociales sur le territoire, et ne peut, à ce titre, laisser se développer une quelconque logique de conflit.

CHAPITRE 7

LES CENTRES SOCIAUX DANS L'EXPÉRIENCE DE LEURS PUBLICS

Que "produisent" les centres sociaux ?

On a vu la diversité de dispositifs et des principes. Dans chacun des cas, certains bénéfiques, pour les usagers, pour les groupes, pour la collectivité sont attendus. Mais le résultat effectif de ces actions et de ces principes, le rapport entre les résultats escomptés et les résultats réels ne peuvent véritablement être appréhendés qu'en opérant un détour par les témoignages de ceux qui bénéficient directement de l'action.

Les témoignages des usagers permettent de mettre en lumière divers type de bénéfices, de profits, qu'ils retirent de leur participation aux activités des centres sociaux. Mais ces témoignages permettent aussi de passer au niveau supérieur, de remonter de l'expérience des individus vers le système social lui-même (Dubet, 1994), et de s'interroger sur la façon dont l'intervention des centres sociaux affecte des modes de fonctionnement plus large en agissant sur l'expérience individuelle des usagers. Malgré l'artificialité d'un tel découpage, on commencera donc par exposer les bénéfices de la participation tels qu'ils sont vécus à l'échelle des individus, pour traiter des effets agrégés dans une seconde partie.

1. Les bénéfices individuels

1.1. Un profit d'affiliation

Parce qu'ils entendent soutenir le lien social, renforcer le capital social, les centres sociaux cherchent à construire des espaces d'affiliation. Ils visent à faciliter la construction de relations de confiance et de réciprocité entre les usagers, et les actions, bien souvent, sont des sortes de prétexte à l'établissement de liens de convivialité.

L'expérience des usagers confirme que les centres sociaux sont avant tout vécus comme des espaces de sociabilité. Ils permettent de s'inscrire dans des tissus de relations sociales, et ce simple aspect constitue en lui-même une source de satisfaction largement partagée. « *Le centre social m'a permis de connaître d'autres personnes* » (usagers Drummonville)

Ce centre social décrit comme un espace de sociabilité, de convivialité, permet alors de briser l'isolement ou la monotonie d'une vie où dominent les difficultés : « *-Ben ça nous change un peu ici, de voir autre chose, de connaître les gens. Par exemple, moi je ne connaissais pas Mi.,*

je la connais, je ne connaissais pas My., je la connais. En plus y'a le théâtre, le cinéma, ils nous appellent et on sort ensemble et tout. Ça évite de rentrer à la maison, faire le ménage, ça, ça, ça, ça et ça change quoi. – Et vous vous retrouvez tous les lundis c'est ça ? – Lundi, jeudi et dans les sorties aussi ; samedi par exemple on a fait une sortie. – Le lundi après-midi, qu'est-ce que vous faites ? – (le groupe) On fait des jeux, on joue aux dominos, on discute, on s'engueule, on boit le café, des choses comme ça. – Pour des gens seuls comme moi, c'est vraiment bien. – Moi je suis pas toute seule, je m'occupe de mon mari, il est malade, tout le temps, tout le temps mais des fois ça (sifflement). Je suis fatiguée, j'ai envie de sortir un petit peu. » (Usagers retraités Jonquièrre)

Ces sociabilités dont les centres sociaux forment le support peuvent aussi donner lieu au développement de solidarités locales. L'échange suivant est extrait d'un entretien réalisé avec un groupe de retraitées qui a pris l'habitude de se retrouver au centre social. L'interlocutrice évoque la relation de solidarité qui s'est nouée entre elle et une autre participante – solidarité poussée, puisqu'elle s'étend jusqu'à des échanges financiers : « – *Moi c'est K. qui me sort, sinon je resterais là à me morfondre. – C'est une aide morale donc quand même ? – C'est vrai que c'est moral et financier. Moi je vais vous dire qu'elle m'apporte énormément malgré qu'elle n'a pas grand-chose mais dans l'aspect moral et dans l'aspect financier, c'est quelqu'un qui m'apporte énormément. » (Usagers retraités Jonquièrre).*

De même, ces sociabilités interviennent souvent en palliatif de formes d'affiliation perdues ou défaillantes : désaffiliations professionnelles, familiales, territoriales etc. La participation aux activités du centre social permet alors de renouer une vie sociale et des liens qu'un accident de parcours (deuil, perte d'emploi etc.) avait rompus : « *Je suis arrivée ici ça va faire trois ans, j'ai aménagé ici, je ne connaissais personne et ça fait même pas un an que... En fait c'est Madame (?) [une autre personne répondant à l'entretien] qui m'a présentée en disant "faut pas que tu restes seule comme tu es malade et tout ça" et donc ça m'aide énormément. » (Usagers retraités Jonquièrre) ; « C'est parce mon mari était décédé, c'était au début alors bon les enfants me disaient "ne reste pas toujours dans la maison, ne reste pas toujours enfermée" » (idem).*

Au total, le centre social apparaît bien comme un producteur de capital social. Il facilite la formation de liens sociaux horizontaux, il offre un support au renforcement des interconnaissances et des solidarités locales etc. Les principes contenus dans les référentiels qu'il mobilise (lien social, cohésion sociale...) se trouvent ainsi réalisés.

1.2. Un profit de capacitation

On s'en souvient, le référentiel de la capacitation comporte deux faces. L'une est sociale, l'autre est individuelle. La face sociale est empruntée au référentiel de l'équilibre conflictuel et elle revient, comme dans la notion de capabilité développée par Sen, à obtenir des institutions qu'elles accroissent les possibilités réelles de choix et de formes de vie ouvertes aux personnes (Sen, 2000). Le versant individuel est issu du référentiel de l'individuation et renvoie aux vertus morales de force, de détermination, d'aptitudes et de capacités, aux

moyens desquels les individus parviennent à vivre de façon autonome, à réaliser leur projet, à accéder par leurs propres moyens au genre de vie auquel ils aspirent.

Les divers témoignages confirment que la participation aux activités du centre social permet à certains usagers de reprendre prise sur le cours de leur vie. C'est par exemple autour de ce constat que convergent les témoignages de mères rencontrées à Drummonville, interrogées sur leur participation à des départs en vacances largement auto-organisés avec l'aide du centre social : « *J'ai retrouvé confiance en moi, j'étais fière de moi pour l'autofinancement des vacances. On est de plus en plus autonome, on se dit qu'on ne sert pas qu'au ménage en fait !* » (mère de famille 1, Drummonville) ; « *Moi j'ai expliqué à mon mari qu'on allait faire des actions pour financer les vacances et il m'a dit qu'il me faisait confiance. Maintenant mon mari, il dit à nos enfants pour les vacances "c'est maman qui s'en occupe" et moi je dis que je vais travailler et il me dit d'y aller, alors qu'avant il aurait jamais voulu, là c'est quelque chose de structuré, au top* » (Mère de famille 1, Drummonville) ; « *Depuis deux ans c'est moi qui ai pris les vacances en charge, on se sent revalorisé* » (mère de famille 3, Drummonville).

Dans ces témoignages, on voit donc comment le fait d'être placé en position de réussir une activité par soi-même permet de renverser le sentiment d'inaptitude, de rehausser le sentiment d'identité, de retrouver confiance en soi. On voit également comment ce renforcement du sentiment d'identité peut susciter un réagencement du rapport à autrui, comme dans le cas de la première interlocutrice dont le statut, à l'intérieur du groupe familial, a évolué : elle est désormais reconnue comme quelqu'un de capable, apte à participer et apporter un concours sensible à la vie familiale...

Certains témoignages d'usagers valident également le postulat d'une réciprocité de perspective entre pouvoir social et pouvoir sur soi, logé au cœur du projet de *capacitation*. Les participants au groupe mobilisés dans le cadre du déménagement des jardins ouvriers de St-Félicien ont connu ce type d'expérience. L'une des participantes décrit ce double bénéfice, où la conquête d'un pouvoir social embraye sur le recouvrement d'un pouvoir sur soi : « *Nous on aura réussi à se faire entendre. (...) Donc du coup c'est cette satisfaction, cette reconnaissance de dire "ce qu'on a fait, les envies qu'on avait, ce qu'on voulait y vivre, eh bien finalement aujourd'hui c'est quelque part une référence" (...).C'est la différence entre consommer et être acteur. Et ça nous apporte autre chose ; moi ça m'apporte vraiment une satisfaction de dire que finalement quand on a envie de quelque chose, on peut trouver des instances et des endroits où on peut réaliser ce qu'on a envie de faire.* » (usagers St-Félicien)

La possibilité d'avoir une prise effective sur sa vie, en agissant sur son environnement, émerge désormais à la conscience des participants.

Cette expérience a permis de découvrir son propre pouvoir personnel, comme si celui-ci, déjà-là mais caché à la personne, se trouvait enfin révélé : « *Et donc c'est ça qui me plaît ici, c'est de pouvoir aider les gens à "grandir" entre guillemets et se rendre compte que chacun, on est capable de faire tout plein de choses finalement.* » (usagers St-Félicien)

Cette prise de conscience de disposer d'un pouvoir sur sa vie peut alors conduire les personnes à envisager de reprendre en main le fil de leur histoire personnelle : « *-Parce que finalement quand on vit comme ça au quotidien et qu'on rêve de choses toutes simples, on se*

dit bon si j'ai pas les moyens je le fais pas quoi, je le ferai plus tard. – Ça ne nous vient pas à l'esprit ? – Oui ça nous vient pas à l'esprit, on est là dans notre quotidien, on va au boulot, on fait nos affaires, on fait tout ce qu'on a à faire et puis finalement on se laisse même peut-être moins le temps de rêver parce que finalement hé ben c'est bien beau de rêver mais est-ce que les rêves ne sont pas faits que pour être rêvés ? Ils sont faits pour être concrétisés, on sait pas. On ne se pose pas la question. Et du coup, quand on arrive dans une structure comme ça et puis que d'un coup d'un seul on se rend compte au fur et à mesure où on s'investit on se dit que une chose qu'on a envie de faire on peut le faire, et puis même si ça demande beaucoup d'argent, finalement en donnant du temps et de l'investissement, on peut aboutir à ce rêve-là, je crois qu'on se laisse aller à nos rêves et que du coup ça nous apporte. Enfin c'est énorme le fait de se dire que en donnant du temps et de l'énergie, on peut aboutir aux mêmes choses que les gens qui ont de l'argent. »

Dans tous ces exemples, l'expérience que procure le centre social peut être décrite comme une mise en situation capacitante. Le centre social rend capable, conformément au terme du projet et à l'ambition affichée, notamment, à St-Félicien. Comme le résume un usager, « on nous donne les moyens de nous réaliser » (usagers St-Félicien).

1.3. Un profit de reconnaissance

L'action des centres sociaux, dans sa tendance lourde, peut être qualifiée de "post-institutionnelle". Elle tourne le dos aux modes d'interventions verticaux, visant l'éducation de l'usager. La personne, son intégrité morale et sa reconnaissance passent au centre de l'action. Et ce déplacement de perspective se traduit en actes et en aménagements pratiques : l'accueil, défini comme une relation d'égal à égal, devient le principe régulateur central de la relation. Les relations sociales sont placées sous l'autorité d'un impératif de décence, de respect, marquées par la mise hors jeu de tout ce qui pourrait humilier. La reconnaissance de l'individualité de chacun finalise l'action. Ici encore, les témoignages des usagers confirment la réalisation de ces principes. Le centre social est décrit comme un espace où des relations de bienveillance permettent de soigner une identité abîmée.

De façon générale, on retrouve, dans les témoignages des usagers, cet idéal d'une « société décente » (Margalit, 2007), qui n'humilie pas, qui privilégie les relations horizontales et l'entraide, en opposition à celles, plus verticales et tutélaires, qui prévalent dans les institutions classiques des services sociaux, de l'école... : « – Quelqu'un qui ne sait pas ce que c'est, qui vous demanderait qu'est-ce que c'est qu'une maison de quartier, qu'est-ce que c'est qu'un centre social, vous répondriez quoi ? – C'est faire sourire les gens, faire de l'accueil. » (usagers retraités Jonquière)

L'aide, au centre social, est horizontale, empathique, sans jugement : « – Et je crois qu'A., c'est une assistante sociale, alors je crois qu'elle comprend peut-être mieux les personnes que si c'était quelqu'un d'autre... C'est vrai que, quand on a un problème, on va la voir, elle est à l'écoute, et puis tous les animateurs sont à l'écoute aussi bien de nos projets que si on a un problème dans la vie... Je pense que tout le monde est à l'écoute... on nous laisse pas patienter comme ça... enfin, c'est le ressenti de chacun. – E2 : Quand on fait la cuisine, si on a

un souci, on dit qu'on peut pas être là à telle heure parce qu'on a un rendez-vous avant ou quoi que ce soit, ils sont très compréhensifs... ou alors on a un souci avec un de nos gamins... on va en discuter... avec les adolescents, on va leur dire ça : "On a un problème avec notre fils, c'est un ado, on va prendre dix minutes, un quart d'heure, on va discuter de ça"... on va pas aller se plaindre ailleurs, on n'arrive pas sur des crises, on a tout qui est déjà réglé, dirigé et tout ça... » (usagers/militants St-Félicien).

Le cas de l'aide scolaire proposée par les centres sociaux, généralement au travers des programme CLAS, est intéressant parce qu'il conduit les jeunes à dessiner une opposition entre cette forme d'accompagnement et celle qu'ils reçoivent au sein de l'établissement scolaire. Ils caractérisent cette aide de la même façon que nous l'avons fait à partir des projets et des propos des animateurs. L'aide scolaire du centre social serait ludique, plus personnalisée et plus respectueuse de l'autonomie du jeune : « – *Quelle est la différence entre l'aide aux devoirs au collège et au centre social ? – Au collège, y'a pas de jeux après avoir fini ses devoirs. La prof ne peut pas bien nous aider, parce qu'on est trop nombreux au collège. Et il n'y a que certains profs qui veulent faire l'aide aux devoirs. Puis c'est qu'une heure par semaine on a pas vraiment le temps. Ici (au centre) c'est deux heures et demie, deux fois par semaine. (...) – Et ce que ce qu'on apprend à l'aide aux devoirs au collège c'est la même chose qu'au centre social ? Est-ce que c'est fait de la même manière ? – Non parce qu'avec M. on rigole tandis qu'au collège on n'a pas le droit. – Au collège on nous dit "tais-toi" ou "donne ton carnet". » (adolescents Jonquière)*

Dans l'expérience des adolescents, le centre social est décrit comme par contraste d'un cadre scolaire qui empêcherait de grandir en raison de sa rigidité : « *Ça dépend des profs. Mme R. quand on lui pose une question, elle te crie dessus et moi ça m'énerve et après je n'arrive pas à me calmer. Ou elle te met direct une heure de colle quand t'as oublié de faire signer un mot. Y a un prof à peine on sourit, il prend ton carnet pour mettre un mot* » (Ados Jonquière). L'école s'intéresse à l'élève, l'animateur du centre social à la personne du jeune.

1.4. Un profit de subjectivation

L'horizon de la logique de reconnaissance est l'individuation, l'accès à un rapport à soi vécu comme mieux assuré, plus libre et plus authentique. Outre le regard bienveillant qu'instaurent des relations décentes et personnalisées, l'expérience au centre social est subjectivante parce qu'elle offre un temps et un espace de liberté. Elle permet une mise à distance des contraintes, des impératifs, des exigences sociales diverses dans lesquelles le sujet n'est jamais pleinement lui-même puisqu'il répond à des orientations extrinsèques. Par exemple, en permettant la mise à distance, le temps d'une activité récréative, d'un quotidien trop oppressant, le temps passé au centre social est vécu comme un temps pour soi, autorisant un retour réflexif sur soi, qui casse le rythme journalier du rôle de mère, d'épouse, de femmes au foyer : « *Ça nous permet de rencontrer du monde, quand on fait la cuisine, il y a un échange entre les savoir-faire, ça permet d'avoir du temps pour soir.* » (mère de famille 1, Drummonville) ; « *Le centre social nous apprend à prendre le temps parce que si on n'avait eu personne pour nous guider comme ça je pense que j'aurais pas fait ce que j'ai fait avec notre référente.* » (mère de famille 2, Drummonville).

De même, il offre au jeune un espace propice au développement de sociabilités juvéniles relativement protégées des regards institutionnels, scolaires ou parentaux, espaces utiles à la construction de l'identité chez les jeunes. « *Le centre c'est trop bien, ça nous permet de changer d'air, c'est pas pareil qu'à l'école au centre social, ici c'est vraiment notre espace à nous, c'est en dehors de quelque chose dont on est obligé, c'est par plaisir. On choisit ce que l'on veut faire, rien n'est obligé.* » (usager adolescent Ste-Véronique).

Cet espace permet d'abord une mise à distance du contrôle familial – sans pour autant se construire contre ce contrôle ou constituer l'espace d'une quelconque activité transgressive. Simplement, l'espace du centre permet d'apprendre à devenir soi-même parce qu'il protège des définitions externes de l'identité que fournissent les adultes incarnant les institutions éducatives, école ou famille. « – *Et vous préférez faire des sorties en famille, ou entre vous ? – Entre nous ! Y a pas nos parents derrière nous, qui vont dire "fais pas ça", et puis on est entre potes.* » (Ados Jonquière). Cet espace offre une liberté de choix permettant l'épanouissement de la subjectivité du jeune : « – *Comment ça se passe pour les programmes c'est vous ou [l'animateur] qui décide ? – [L'animateur] nous dit de regarder et de choisir un programme qui ne serait pas très cher. On avait eu comme idées, des concerts. [L'animateur] avait proposé une sortie à Paris just dance. – C'était quoi ? Et donc ça c'était une idée de [l'animateur] ? – Ouais de [l'animateur], c'est un mélange entre de la danse classique et hip-hop.* » (adolescents Jonquière)

En offrant un espace où les contraintes institutionnelles sont, pour partie, mises en suspend, en définissant un temps libre à la façon d'un temps véritablement libéré, le centre social place en position de faire des choix vécus comme authentiques, pleinement siens. Il offre, à ce titre, un support particulièrement précieux de construction ou de renforcement de l'identité personnelle (Zaffran, 2010). L'opportunité ainsi ouverte est particulièrement précieuse pour les jeunes, qui vivent précisément « l'âge de l'identité », cette période de la vie marquée par la nécessité d'élaborer une identité personnelle en lieu et place de celle prescrite et imposée par les adultes (Erikson, 1972). Elle l'est aussi pour les populations fragilisées où le "soi" risque toujours d'être happé par les contraintes d'une quotidienneté marquée par l'urgence, et qui vivent des épreuves sociales qui, en permanence, mettent en péril le rapport positif à soi et le sentiment d'être l'auteur de ses choix et d'être doté d'une valeur.

1.5. Un profit d'accessibilité

Le centre social permet de capter des ressources et d'accéder à des activités et des loisirs économiquement inaccessibles pour ses usagers. À ce titre il sert aussi une vocation sociale : « – *Pour les sorties, comment ça se passe ? – Ben ils organisent tout. Nous on paye une petite partie, ce n'est vraiment pas cher. On va à la mer, on va au théâtre, on va visiter des sites. (...) Moi je ne pourrais pas, rien que le train, le trajet ! Nous on a payé 10 euros pour toute la journée sinon on ne paye pas 10 euros. On a le repas avec nous, c'est vrai on mange là-bas sur place mais sinon c'est pas cher du tout non.* » (usagers retraités Jonquière).

Le centre social est aussi un lieu interface qui permet d'être orienté, voire accompagné vers divers services pourvoyeurs de ressources. Il permet d'être orienté dans le maquis des dispositifs d'aide : « *Si on a un problème avec nos enfants, ados ou préados, on va expliquer à*

peu près le problème... si on se trompe, ils vont nous dire de nous diriger vers telle structure, qui sera plus spécialisée... ils vont nous conseiller, parce qu'on connaît pas tout non plus... on nous aide pas mal. » (usagers/militants St-Félicien)

2. Les effets sociaux : apports et limites

Les effets bénéfiques de l'action des centres sociaux à l'échelle individuelle sont donc indéniables. Mais il convient de s'interroger sur l'effet de composition qui résulte de cette mise en forme de l'expérience des personnes. Comment se combine-t-elle avec leur expérience sociale prise plus largement, et avec l'action des autres institutions avec lesquelles elles sont en contact.

2.1. Le salut par le groupe : entre ouverture à la participation et risque de repli

Le groupe et le collectif sont centraux dans l'action des centres sociaux. La mobilisation de collectif intervient essentiellement sous deux formes.

Le premier est celui de l'entraide et de la mise en œuvre de formes d'interventions horizontales, entre pairs. Ici, le groupe prend le relais du professionnel et vient « trianguler » la relation d'aide : la reconnaissance ne dépend plus du seul regard du professionnel, elle résulte de l'action conjointe des pairs échangeant sur leur expérience. Du point de vue de l'intervention sociale, cette figure se rapproche des diverses formes de *peer support* qui se sont développées ces dernières années dans les champs de l'action éducative et sociale. Pour les individus, l'action du centre s'apparente à l'organisation de groupes d'entraide au sens que les anglo-saxons donnent à la notion de *self help* (Wuthnow, 1996). Dans ces petits groupes, formés dans la perspective d'une aide réciproque face à une difficulté précise (le modèle le plus classique est celui des alcooliques anonymes), le groupe est placé au service de la personne et de son épanouissement. Il fait généralement contrepois aux formes institutionnalisées et bureaucratisées de rapports sociaux que les individus expérimentent dans leur vie professionnelle ou leur rapport aux institutions. C'est la personne qui fait l'objet de la relation, et non plus son rôle, sa position dans un organigramme, ou son statut au regard d'un règlement administratif. Les relations au sein du groupe sont individualisées, fluides, faiblement réglementées, et pleinement choisies. Ces caractéristiques sont bien celles des formes de groupement que nous avons décrits tout au long des pages qui précèdent.

L'efficacité de ces groupes en termes d'aide et de soutien provient de l'expérience du non jugement que garantit le fait de se retrouver entre pairs, ainsi que du support empathique que le groupe apporte. Chacun découvre que ses difficultés sont aussi vécues par d'autres. Il se retrouve face à des personnes vivant les mêmes épreuves que lui. Il peut alors « tomber le masque », s'exprimer librement sur son expérience sans craindre les jugements ou l'incompréhension de ceux qui ne vivent pas dans son monde et qui le regardent de manière condescendante. Le cercle des pairs est constitué de gens en capacité de comprendre, précisément parce qu'ils vivent la même chose. Leur écoute est attentive et empathique. Et à

ce titre, elle offre un support à l'estime de soi : ma parole n'est plus discréditée ou ignorée. Elle est prise en compte par un autrui significatif qui en saisit le sens et lui accorde une valeur³⁶.

La seconde forme de travail avec le groupe renvoie à la figure du groupe mobilisé. Si la socialisation de l'expérience vécue à l'intérieur d'une parole partagée entre pairs peut être un préalable, la finalité est ailleurs. Le groupe a vocation à défendre un intérêt commun et à faire valoir un droit dans l'espace politique.

La première figure présente un risque : celui de basculer sur un mode de fonctionnement défensif et forclus. Le groupe se constitue en effet en vertu de sa capacité à contrebalancer les blessures d'estime de soi imposées par les institutions et la vie sociale. Dès lors qu'il démontre son efficacité et qu'il apporte effectivement un support positif au sentiment d'identité, il n'offre guère de raison de s'en distancier. Il peut donc finir par constituer une sorte d'enclave morale, d'espace protégé des agressions du monde extérieur, où l'on se réfugie pour se protéger de la violence de la grande société. Dit autrement, si les centres sociaux construisent à l'interne un espace décent, ils le font dans une société qui ne l'est pas. Ils risquent alors de fonctionner comme une sorte de « contre-société décente » offrant un refuge à tous ceux que le monde social brutalise, stigmatise ou exclut. S'ils constituent des espaces d'affiliation, ils risquent, pour certaines catégories, d'exposer à la tentation d'une affiliation exclusive contre d'autres formes d'affiliation mettant en péril le sentiment d'identité. Ils risquent de devenir une sorte de « secteur du respect », comme on a pu parler de « secteur de l'insertion » pour désigner des dispositifs qui ne fonctionnaient plus comme un sas mais comme une nasse.

Il faut alors admettre l'importance du politique pour sortir du piège, car la participation constitue une réponse à la tentation du repli. L'articulation des deux figures du groupe peut prévenir ce basculement dans un contre-monde protecteur. La dignité retrouvée dans l'entre-soi sert alors de moteur pour demander des droits, à commencer par un droit de cité et d'être respecté au sein de la société. Le groupe impulse une action de transformation sociale où il affirme sa dignité, où il demande que celle-ci soit respectée, sous forme, par exemple, de nouveaux droits octroyés, de revendications satisfaites, de signes de considération concédée ou arrachée... La capacitation ne peut opérer sur le seul registre de la personnalité. L'individu rendu plus fort et plus en phase avec lui-même doit pouvoir accéder à un statut et une reconnaissance équivalente dans la société, sans quoi il ne lui reste qu'à partager son aigreur avec ceux qui subissent la même déconvenue... en se retirant du jeu, puisque celui-ci reste fermé malgré les aptitudes acquises. Il faut donc à nouveau rappeler la leçon de Sen : les capacités sont des propriétés de l'environnement institutionnel avant d'être des propriétés des personnes. Elles s'appliquent à l'environnement social et décrivent des possibilités effectivement ouvertes aux personnes.

³⁶ L'ensemble de cette analyse est reprise à Wuthnow (1996)

2.2. Adoucir les relations douloureuses aux institutions... au risque de les dispenser de se réformer ?

Le "succès" des centres sociaux auprès des usagers se dessine largement par contraste d'avec le discrédit que ces mêmes usagers portent aux institutions plus classiques de l'intervention sociale et de l'éducation.

On l'a vu plus haut, les jeunes valorisent l'aide scolaire associative *contre* l'école jugée infantilisante. Des récriminations semblables sont proférées contre les pratiques des travailleurs sociaux. Interrogé sur les assistantes sociales qui opèrent sur le territoire, un groupe d'usagers retraités de Jonquières se déchaîne. Ces professionnels ne feraient pas d'effort en matière d'écoute, ignoreraient la personne de l'utilisateur : « *Moi je suis dans une passe qui est si difficile, on m'a remballée en me disant que c'était pas elle la psy. Alors je trouve que ce n'est pas normal !* » Les aides seraient accordées "à la tête du client", au détriment de toute espèce d'équité : « *Parce que y'en a moi je vois ils ont vraiment une facilité, c'est vraiment un tri. Voilà. Moi je suis seule avec un enfant qui ne travaille pas, quand on vient on demande pas non plus d'avoir une aide exceptionnelle et que je vois, écoutez moi ça fait 4/5 fois que je viens et qu'on me donne pas alors je trouve que c'est pas équitable. Le budget normalement, il doit être pour tout le monde.* »

Bien sûr, mettre en parallèle l'action des enseignants ou des assistantes sociales d'un côté, et les prérogatives d'un centre social de l'autre, n'a pas grand sens tant les missions, la nature du travail, le périmètre d'action diffèrent. Mais par delà la *nature* du travail ou du service rendu, c'est une façon de procéder, une posture, que les usagers critiquent et refusent. Et d'un cas à l'autre, c'est la persistance ou le dépassement de la matrice institutionnelle qui fait la différence. Les enseignants et les travailleurs sociaux sont parmi les professionnels qui continuent le plus fréquemment de revendiquer l'autorité intrinsèque de leur fonction, l'objectivité des savoirs et des règles qui fondent cette autorité, ainsi que l'asymétrie de leur rapport à leurs "clients" (Dubet, 2002). Mais ces derniers participent d'une société critique et relativisent le savoir dont le professionnel se prévaut. Ils défient l'autorité *a priori* que celui-ci revendique. Et, s'agissant de populations peu enclines à se considérer comme culturellement handicapées ou à s'identifier à la figure du "cas social", la posture pédagogique du professionnel est fortement rejetée.

Dans ces conditions, les pratiques des professionnels des centres sociaux leur apparaissent comme une sorte d'antithèse et d'antidote à celles des intervenants plus proches de la matrice institutionnelle classique. Et ceux-ci se retrouvent destinataires d'une sorte de « présence du cœur » : non seulement, les usagers les sollicitent en priorité pour traiter de questions qui relèvent normalement des services d'action sociale, mais en plus, ils deviennent les confidentes des petites aigreurs institutionnelles contractées face à tel ou tel opérateur du quartier : « *Les habitants nous font régulièrement remonter les difficultés qu'ils rencontrent.* » S'agissant des services sociaux et du ressentiment qu'ils inspirent : « *Ah oui, oui ! Il y en a qui peuvent refuser d'y aller par exemple. Et ça c'est difficile pour nous, parce qu'en plus moi je suis travailleur social au départ, donc il y a des choses que je sais faire, enfin que je pourrais faire.* » (directrice Beauprés)

La question est alors celle du rôle des centres sociaux face à ces relations douloureuses entre leurs usagers et diverses institutions dont ils sont aussi partenaires. Et, là encore, il convient de souligner la présence d'un risque. Les centres sociaux multiplient les initiatives visant à accompagner les usagers auprès de ces institutions, modérant, par leur présence, la frontalité d'une rencontre qui conduit parfois ces mêmes usagers à renoncer à leurs droits. Et on constate aussi, régulièrement, une attente symétrique des institutions concernées. Par exemple, sur les problématiques jeunesse à Jonquières, les services de prévention autant que la mission locale déplore la volatilité d'un public qui, tendanciellement, ne "joue pas le jeu". Les deux acteurs attendent une implication sur la durée dans des logiques de projet. Et leurs clients paraissent rétifs à un tel engagement : « *La difficulté c'est d'intégrer un processus et de se maintenir dans ce processus. La difficulté encore une fois c'est de se mobiliser durablement ; très vite ils vont se mettre en difficulté : en situation de formation, en situation d'emploi (je parle des jeunes) et très vite il va y avoir de la rupture. Rupture y compris par l'abandon : c'est à dire que le nombre d'abandons est important, on n'a même pas besoin d'aller jusqu'à la sanction. S'il n'y a pas envers les jeunes les plus vulnérables (je ne parle pas de ceux qui ont de la ressource) de la part de la structure qui accueille une vigilance particulière sur ce point là, la rupture est inéluctable.* » (entretiens partenaires Jonquières) Face à une telle situation, les professionnels sont tentés de se tourner vers le centre social, qui, lui, a construit un lien pérenne avec cette population. Il pourrait alors jouer le rôle de « *relais environnemental* », suivre de façon informelle cette population volatile qui sort des mailles des professionnels : « *pour ce public là, nous avons besoin de relais.* »

Paradoxalement, les mêmes professionnels concèdent que cette volatilité est aussi liée à la *nature* de leur intervention. En effet, le même intervenant critique l'idéologie du « chacun est responsable de sa situation ». Il dénonce l'appel à la responsabilité comme une sorte de darwinisme social : « *C'est "tu maîtrises l'information et tu as le comportement adapté, sinon, tant pis pour toi, tu n'es pas victime".* » Et plus encore, il suggère qu'imposer de tels schémas à une population fragilisée relève d'une fiction idéologique : « *Dans l'absolu, c'est vrai, ils sont responsables. Dans la réalité, ils n'ont pas les moyens de se mobiliser* ». Pourtant, il n'envisage pas d'autres voies de sortie que la multiplication de relais environnementaux pour renforcer le suivi de ces jeunes qui font si facilement défection à l'offre proposée.

On voit du coup quel écueil ces jeux partenariaux risquent d'ouvrir. Les centres sociaux font la preuve d'une capacité à faire interface et à adoucir la confrontation entre des usagers rétifs aux modes d'intervention asymétriques, impersonnels, et des intervenants qui revendiquent ce type de posture. Ce faisant, ils offrent à ces institutions l'opportunité d'externaliser une partie des difficultés qui découlent de leurs propres modes d'intervention. Tout comme l'école externalise une partie de l'échec et des incivilités vers les acteurs associatifs, ces institutions manifestent la velléité de déléguer aux centres sociaux la part proprement relationnelle de leur intervention, sur laquelle ils achoppent. Ce faisant, la même question se pose que pour le rapport entre l'école et les acteurs qui lui sont périphériques : ne risque-t-on pas de dispenser les institutions concernées de remises en question et de réflexions de fond sur l'évolution de leurs pratiques, en leur offrant la possibilité d'en déléguer les difficultés les plus immédiates à des institutions tierces ?

CONCLUSION

Les centres sociaux sont des intervenants d'origine et d'essence associative dont l'action est guidée par un projet. La construction du projet obéit à une grammaire générale qui renvoie aux référentiels de l'intervention sociale et éducative : intégration, cohésion sociale, individuation, équilibre conflictuel. Parmi ces référentiels, ils privilégient la cohésion sociale et l'individuation et, le plus souvent, leur projet se définit comme un projet de soutien au lien social, où l'action vise à renforcer les relations entre les personnes afin que celles-ci s'épanouissent et construisent leur vie. L'attention à la personne est placée au centre, et elle est inscrite dans un collectif auquel les professionnels tentent de donner la forme d'une société décente, qui n'humilie pas et qui est propice au développement de relations de reconnaissance facilitant l'individuation des personnes. De façon plus marginale, certains centres sociaux se réfèrent au cadre traditionnel de l'intégration, tandis que d'autres développent une posture plus politique, avec un projet articulé à la question de la participation, et visant la capacitation, l'accroissement du pouvoir d'agir des populations avec lesquels ils travaillent.

L'importance du projet conduit à un mode de fonctionnement et d'organisation original. L'impératif de construire un projet place dans une situation où l'action ne peut trouver de légitimité véritable qu'à l'interne, dans l'assentiment des parties prenantes concernées. Du coup, le centre social se saisit de l'idéal d'un forum délibératif inclusif, par lequel son projet et son organisation découlent de la participation de tous à une concertation généralisée. Ce mode de fonctionnement se donne d'abord comme un idéal normatif, jamais pleinement réalisé, mais véritablement partagé au point qu'il constitue l'un des marqueurs identitaires centraux de « l'objet » centre social.

Les actions déclinent les dimensions du projet. Leur variété décourage toute tentative d'en faire la synthèse, mais elles peuvent être regroupées en fonction du principe central qu'elles entendent servir : le capital social, l'individuation, la reconnaissance, etc. Surtout, les dispositifs sont clairement raccordés au projet. Celui-ci n'est pas une formule rhétorique. Il constitue véritablement l'aiguillon de l'action et, conformément aux hypothèses posées en introduction, le projet remplit également une fonction de cohésion interne et il permet de s'orienter face à un environnement de pressions diverses.

Les centres sociaux occupent également une fonction ressource dans leurs environnements partenariaux. Ils facilitent les rencontres et la coordination entre les opérateurs. Ils constituent de précieux relais pour accéder aux publics, en raison d'une implantation au plus près du quotidien des quartiers et d'une inscription dans les réseaux informels d'interconnaissance locaux.

Ils sont aussi partie prenantes des systèmes politiques locaux et assument une fonction politique. Ils construisent des rapports distincts aux autorités locales, selon le niveau d'autonomie que la configuration institutionnelle leur permet de conquérir, et selon le projet et les référentiels qu'ils mobilisent. Dans le cas le plus fréquent, le centre social se positionne comme un relais de la demande sociale, qu'ils captent au moyen de procédures participatives et qu'ils transportent ensuite vers les autorités locales.

1. Les centres sociaux, une chance pour l'intervention sociale

Par delà ce tableau très statique et schématique, les centres sociaux présentent un mode de résolution particulier des tensions propre à l'évolution des conditions de l'intervention sociale. Celle-ci est en effet confrontée au « déclin de l'institution », à la perte des horizons normatifs partagés capables de donner un fondement solide à l'épreuve du travail sur autrui. Du coup, la légitimité de l'intervention, aux yeux de l'utilisateur, perd son évidence, et l'asymétrie de la relation professionnel/client est contestée. Les pratiques observables dans les centres sociaux prennent le contre-pied de la matrice classique de l'intervention sociale, mise en crise par le déclin de l'institution. L'action collective y occupe une place centrale ; la hiérarchie du professionnel et de l'utilisateur est subvertie par des pratiques orientées vers la reconnaissance de l'égale dignité des participants ; la personne est placée au centre, et finalise l'action par-delà tout principe préétabli ; la subjectivité de l'utilisateur est préservée, par une attention soutenue à la reconnaissance et au respect, et par la socialisation, la mise en commun des expériences et des épreuves au sein de groupes de pairs.

Pour autant, l'action ne bascule pas dans l'arbitraire. Son orientation ne relève pas de la seule subjectivité des professionnels. Dans les centres sociaux, la place donnée au collectif vient compenser le fondement perdu des principes intangibles. Le groupe brise le face à face du professionnel et de son client, et c'est lui qui devient la référence de l'action, par son activité délibérative (construction du projet), *mais aussi* par le cadre social qu'il institue et qui devient un principe d'intervention en lui-même. Le groupe double et relaie l'action du professionnel, dont la subjectivité n'est plus seule en jeu.

L'expérience des centres sociaux démontre ainsi le potentiel que constitue la prise en compte du collectif pour l'avenir de l'intervention sociale.

2. Les centres sociaux, une chance pour le lien social

La valeur de l'action des centres sociaux doit aussi être appréhendée en la rapportant à la nature des problèmes qu'ils prennent en charge, sous le prisme principal des risques de fragmentation. Ainsi, les questions de pauvreté et d'exclusion sont interprétées en termes de désaffiliation. La pauvreté entraînerait la rupture progressive de l'ensemble de liens sociaux qui soutiennent l'existence des personnes. Face à cette situation, les centres sociaux construisent des espaces de réaffiliation, en multipliant les activités-prétextes et les occasions de rencontres et de temps conviviaux. Et les témoignages recueillis auprès des bénéficiaires

confirment cet effet d'affiliation : le centre social constitue un support pour le développement de sociabilités et de solidarités locales. La question spatiale et la question ethnique sont également appréhendées au prisme des liens à construire ou consolider. De façon transversale, les actions visent la mixité ethnique et le désenclavement des territoires.

3. Les centres sociaux, une chance pour l'action sociale territorialisée

On l'a vu en introduction, l'action publique à l'échelle des territoires est aujourd'hui confrontée à deux difficultés majeures. La première concerne la mise en mouvement des individus et des groupes, leur prise d'autonomie dans l'espace urbain. La seconde est relative à la dépendance de l'aide et de l'action sociale, qui risque de désocialiser les problèmes et à être disqualifiante pour des bénéficiaires renvoyés à leurs défaillances, et contraints d'endosser la responsabilité de leurs difficultés.

Parce qu'ils travaillent sur des objectifs, les centres sociaux dessinent des voies de sortie face à ces deux écueils. En réinscrivant les problèmes vécus dans des fonctionnements collectifs, les centres sociaux contribuent à aider les personnes à redonner un cadre social à leur expérience. Les difficultés vécues sont confrontées à celles des pairs qui témoignent d'épreuves similaires. Par ailleurs, lorsqu'ils optent pour la mise en œuvre de mobilisations collectives, l'action des centres sociaux se révèle "capacitante" : en faisant aboutir des projets et en faisant entendre des revendications dans l'espace public local, les individus découvrent qu'ils disposent d'un pouvoir d'action. Et ce pouvoir recouvré opère sur les deux registres de l'individuel et du collectif. Les personnes se sentent collectivement moins faibles et ignorées. Et, à l'échelle individuelle, elles développent le sentiment de disposer d'une capacité nouvelle d'agir sur leur vie et d'infléchir leur trajectoire.

4. Les centres sociaux, une chance pour la démocratie locale ?

La participation est au cœur de l'ambition et de l'identité des centres sociaux. Les pratiques effectives en la matière s'appliquent, pour l'essentiel, à l'engagement des usagers dans l'organisation des activités et dans la gestion des centres. Elles sortent rarement des murs du centre social, et la mobilisation des habitants dans la perspective de pénétrer la sphère publique locale semble marginale, malgré la présence, dans nos observations, d'un centre social presque entièrement dédié au développement de ce type de pratiques.

Pourtant, les centres sociaux opèrent effectivement en acteurs politiques ayant vocation à influencer les agendas politiques locaux. Mais cette activité politique se passe « sans » les habitants, dont la parole n'est sollicitée qu'en amont du processus.

L'analyse a permis d'identifier une double origine à cette situation. La première relève de la dépendance financière et politique à une tutelle municipale peu encline à laisser se développer des contre-pouvoirs au sein de son territoire. Mais la seconde est sans doute plus profonde. Elle a trait aux représentations de la vie sociale, qui sont largement partagées par les centres sociaux et leurs tutelles, et qui donnent la priorité à l'unité et la stabilité. Le conflit

est perçu comme une menace ou un échec, et il ne lui est donc donné aucun espace. La seule participation légitime est celle qui découle ou qui conduit au consensus, ce qui, d'une part réduit considérablement son spectre, et d'autre part, apporte un crédit aux approches critiques de la participation institutionnalisée, qui démasque, derrière l'alibi démocratique, une forme de renforcement du pouvoir de ceux qui contrôlent le cadre de la délibération, ainsi qu'une contribution au démantèlement de l'État social à partir du principe de « l'auto-organisation des pauvres (Bacqué, 2005 ; Palier, Prévost, 2007). Quoi qu'il en soit, dans ces circonstances, la parole des usagers, trop volontiers critique et revendicative, est laissée à la parole de l'espace délibératif. Et la participation reste cantonnée à un niveau *infra* politique.

Cette situation est dommageable à plusieurs titres. Tout d'abord, elle affaiblit la vertu « capacitante » de l'action. En effet, cette participation bridée laisse les « capacités » retrouvées des usagers sans débouchés, sans espace institutionnel d'accomplissement. Le danger est alors celui du repli sur un groupe de pairs certes soutenant, mais renonçant à une pleine participation à la vie sociale.

Elle est également dommageable en termes de contribution potentielle des centres sociaux au développement de la démocratie participative. L'expérience singulière de l'un des centres sociaux étudié montre le potentiel énorme de cet équipement pour impulser et animer les formes de démocraties participatives à l'échelle locale. Cette expérience montre comment les différents obstacles peuvent finalement être levés et comment l'idée partagée selon laquelle la participation est une belle idée, mais condamnée à rester veine et sans effet, est bel et bien une idée fausse.

D'autres recherches avaient déjà mis en lumière le fait que la propension du public à la participation dépendait davantage de « l'offre » que de la « demande ». Mais ces mêmes recherches avaient également mis en lumière deux limites importantes aux dispositifs usuellement mis en œuvre, notamment dans le cadre des politiques de la ville : l'absence de pérennisation des dispositifs, et la tendance à la juxtaposition sans cohérence de ces mêmes dispositifs (Bacqué, Gauthier, 2011 ; Carrel, 2009). Les centres sociaux étant des dispositifs à la fois pérennes et centraux, on imagine aisément quelle pourrait être leur contribution au développement de la démocratie participative en France.

Cette situation est dommageable, enfin, parce que la représentation déconflictualisée des problèmes sociaux empêche les centres sociaux de traiter des questions de justice sociale qu'ils prennent pourtant en charge de façon pratique. En apportant des ressources, en permettant à des familles défavorisées de partir en vacances ou en week-end, les centres sociaux contribuent, par exemple à redistribuer les richesses. Mais cette action de redistribution, ou de compensation, reste dans l'angle mort des référentiels et n'est jamais énoncée comme telle.

Sous doute serait-il souhaitable que les acteurs, professionnels des centres sociaux autant que tutelles et élus, retrouvent une capacité à lire politiquement la réalité sociale, à débusquer des rapports de pouvoir produisant des inégalités de ressources matérielles et symbolique. Le référentiel d'évaluation (cf. chapitre 2) constitue une proposition en ce sens, entend ouvrir un débat et stimuler la réflexion.

5. Les centres sociaux, des équipements fragiles

Beaucoup de choses ont déjà été dites et écrites sur la précarisation de l'action sociale associative avec les mutations de l'état social, la fragmentation et la décentralisation des financements, l'importation de méthodes de gestion inspirées du monde de l'entreprise etc.

Les conclusions des travaux sur ces évolutions convergent généralement autour de la nécessité d'une sécurisation plus grande des financements, garante de l'indépendance des acteurs associatifs et de leur capacité d'innover, de développer des projets sur le long terme, de porter une critique constructive sur leur territoire etc. On ne peut souscrire à cette conclusion.

Notre étude fait cependant ressortir deux éléments supplémentaires.

Le premier est d'ordre symbolique et concerne la capacité des professionnels des centres sociaux à imposer leur point de vue et leurs modes de fonctionnement dans les agencements partenariaux. Il semble que les professionnels de l'animation ne jouissent pas du même crédit et de la même légitimité que ceux du travail social ou de l'éducation. Ce manque de reconnaissance influe directement la capacité d'imposer ses règles dans des jeux partenariaux qui peuvent aussi s'avérer être des jeux de concurrence et de pouvoir. Et du même coup, ce sont les orientations d'actions attachées au type de professionnalité dont ils sont porteurs (action collective, aplanissement de la hiérarchie entre professionnel et usager etc.), qui peinent à s'imposer. Sans doute une réflexion mériterait-elle, ici, d'être conduite sur les conditions d'un renforcement de la légitimité et de la reconnaissance de ces professionnels.

Le second a trait aux conditions institutionnelles d'une autonomie négociée. Sans surprise, l'étude montre que la gestion municipale est la condition la plus défavorable. La gestion directe, quoi qu'en perte de vitesse, présente cependant l'avantage de placer l'acteur municipal à bonne distance, autorisant de la sorte une vraie marge de manœuvre. Enfin, les centres sociaux associatifs ne sont pas à égalité : ceux qui bénéficient de financements reposant sur des conventions multipartites semblent connaître une situation plus confortable que les autres. D'abord parce qu'ils évitent la fragmentation des interlocuteurs et des cahiers des charges potentiellement contradictoires. Ensuite parce que l'association des tutelles neutralise leur pouvoir respectif. Chacune doit compter avec les autres, dans le cadre de décisions collégiales et d'engagements conditionnels de chacune des parties. Aucune, dans ces circonstances, ne dispose d'un pouvoir décisif et direct sur le centre social lui-même. L'horizon de subventions de fonctionnement élevées, pluriannuelles et en reconduction tacite semblant s'éloigner, ce type d'agencement multipartite constitue, sans doute, une solution digne d'attention.

Bibliographie

- AFCHAIN J.** [1997], *Les associations d'action sociale*, Dunod, Paris
- ALINSKY S.** [1976,] *Manuel de l'animateur social*, Seuil, Paris
- APEL K.-O.** [1994], *Éthique de la discussion*, Cerf, Paris
- ARCHAMBAULT É.** [1996], *Le secteur sans but lucratif*, Economica, Paris
- ARGOUT D.** [1992] « L'UNIOPSS, un ministère privé des affaires sociales », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°3, juillet-septembre
- ARNSTEIN S.-R.** [1969], "A ladder of citizen participation", *Journal of the American Institute of Planners*, 35/4, p.216-224
- ASTER I.** (dir.) [2000], *Les magistratures sociales*, dossier, *Droit et Société*, n°44/45, 2000
- ASTIER I.** [2007], *Les nouvelles règles du social*, PUF, Paris
- AUTÈS M.** [2000], « Les métamorphoses du travail social », in Chopart J.-N., *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Dunod, Paris
- AVENEL C.** [2003], « La relation aux aides sociales "du point de vue" des familles bénéficiaires », *Recherches et prévisions*, n°77, juin
- BACQUÉ M.-H.** [2005], « Dispositifs participatifs dans les quartiers populaires, héritage des mouvements sociaux ou néolibéralisme ? Empowerment zones aux États-Unis et politique de la ville ne France », in Bacqué M.-H., Rey H., Sintomer Y., *Gestion de proximité et démocratie participative*, La Découverte, Paris, p.81-99
- BACQUE M.-H., GAUTHIER M.** [2011], « Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis "A ladder of citizen participation" de S.R. Arnstein », *Participations*, 2011/1, n°1, p.36-66
- BAILLERGEAU E.** [2011], « Éducation populaire et intervention sociale au Québec », *Agora débats/jeunesses*, n°58, 2011/2, p.73-88
- BARTHÉLÉMY M.** [2000], *Associations: un nouvel âge de la participation ?*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris
- BEC C.** [1998], *L'assistance en démocratie*, Belin, Paris
- BECK U.** [2006], *Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?*, Aubier, Paris
- BELLAH R. et alii** [1996], *Habits of the Heart, Individualism and Commitment in America Life*, University of California Press
- BIER B.** [2010], « Des villes éducatrices ou l'utopie du "territoire apprenant" », *Informations sociales*, n°161, pp. 118-124
- BLOCH-LAINÉ F.** [1999], *Faire Société : les associations au cœur du social*, Syros, Paris
- BLONDIAUX L.** [2008], *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Seuil, Paris.
- BOLTANSKI L.** [1991], *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié, Paris
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E.** [1999], *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris

- BOURGEOIS L.** [1902], *Solidarité*, Felix Alcan, Paris
- BRESSON M.** [2002], *Les centres sociaux. Entre expertise et militantisme*, L'Harmattan, Paris
- BRESSON M.** [2004], « La participation des habitants contre la démocratie participative dans les centres sociaux associatifs du nord de la France », *Déviance et Société*, 2004/1, vol. 28, pp. 97-114
- BRESSON M.** [2005], « Les centres sociaux, une réponse originale à la nouvelle question sociale ? », in Mustafa POYRAZ [dir.], *Les interventions sociales de proximité*, L'Harmattan, Paris, pp. 41-68
- BROUGÈRE G., BÉZILLE H.** [2007], « De l'usage de la notion d'informel dans le champ de l'éducation », *Revue française de pédagogie*, n°158
- BUTLER J.** [2005 [1990]], *Trouble dans le genre. Pour un féminisme de la subversion*, La Découverte, Paris
- CACÉRES B.** [1966], *Histoire de l'éducation populaire*, Seuil, Paris
- CAILLÉ A.** [1994], *Don, intérêt et désintéressement, Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, La Découverte, Paris
- CAILLÉ A.** [1996], « Ni holisme, ni individualisme méthodologique. Marcel Mauss et le paradigme du don », *La Revue du M.A.U.S.S.*, n°8, 2^{ème} semestre 1996, La Découverte, Paris
- CARREL M.** [2006], « Politisation et publicisation : les effets fragiles de la délibération en milieu populaire », *Politix*, n°74, pp. 33-51
- CARREL M.** [2009], « La citoyenneté plurielle. Appréhender les dispositifs participatifs dans leur environnement », in CARREL M., ION J., NEVEU C., *Les intermittences de la démocratie. Formes d'action et visibilités citoyennes dans la ville*, L'Harmattan, Paris, pp. 89-99
- CASTEL R.** [1995], *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris
- CASTEL R.** [2003], *L'insécurité sociale*, Seuil, Paris
- CEFAÏ D.** [2001], « Les cadres de l'action collective, définitions et problèmes », in, CEFAÏ D., TROM D. [dir.], *Les formes de l'action collective, mobilisations dans les arènes publiques, Raisons Pratiques*, n°12, pp. 51-97
- CHAUFFAUT D.** [2009], « Réflexion méthodologique sur l'évaluation du partenariat. L'exemple des schémas départementaux d'accueil du jeune enfant », *Politiques sociales et familiales*, n°97, pp. 86-97
- CHAUVIÈRE M.** [2006], « partenariat », in Barreyre J.Y., Bouquet B., *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Bayard Centurion, Paris
- CHAUVIÈRE M.** [2009], « Qu'est que la "chalandisation" ? », *Informations Sociales*, 2009/2, n°152, p.128-134.
- CHOPART J.-N.** [dir.], 2000, *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Dunod, Paris
- CIRESE – CNAF** [non daté], Élaboration d'un référentiel d'évaluation des centres sociaux
- CORTESERO R.** [2010], « Entre l'émeute et le ghetto. Quels cadres de socialisation politique pour les jeunes des banlieues populaires ? », *Éducation et Société*, 2010/1, n°25

- CORTESERO R., DITCHARRY J.-M.** [2007], *Évaluation du contrat temps libre jeune de la ville de Limoges*, Rapport pour le compte de la Ville de Limoges et la Caisse d'Allocations Familiales de la Haute Vienne, Cabinet ARESS
- CORTESERO R., DITCHARRY J.-M.** [2008], *Enquête et étude sur la mise en œuvre du programme Ville, vie, vacances*, Rapport pour le compte de l'ACSE, cabinet ARESS, <http://www.lacse.fr/dispatch.do?sid=site/defaut/etudes>
- DAMON J.** [2007], « Protection sociale et lutte contre les exclusions. Regards critiques sur le "partenariat" », *Horizons stratégiques*, 2007/1, n°3, p.82-97
- DIEU A.-M.** [1999], *Valeurs et association*, l'Harmattan, Paris
- DONZELOT J.** [1994], *L'invention du social – Essai sur le déclin des passions politiques*, Seuil [1^{ière} édition : 1984],
- DONZELOT J.** [1997], « Le déplacement de la question sociale », *Sociétés & Représentations*, n°5 [décembre],
- DONZELOT J., EPSTEIN R.** [2006], « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine », in *Esprit* n°326, pp.5-34
- DONZELOT J., ESTEBE P.** [1994], *L'État animateur*, Esprit, Paris
- DU BOIS-REYMOND M.** [2011], « Éducation formelle et informelle : pour des politiques de transition intégrées », *Informations sociales*, n°165-166
- DUBET F.** [1994], *Sociologie de l'expérience*, Seuil, Paris
- DUBET F.** [2002], *Le déclin de l'institution*, Seuil, Paris.
- DUMAZEDIER J.** [1972 [1962],], *Vers une civilisation des loisirs ?*, Seuil, Paris
- DURAND R.** [1996], *Histoire des centres sociaux. Du voisinage à la citoyenneté*, Syros, Paris
- DURAND R.** [2005], « espace de proximité et résolution de la question sociale : l'expérience des centres sociaux », in Mustafa POYRAZ [dir.], *Les interventions sociales de proximité*, L'Harmattan, Paris
- DURKHEIM E.** [1922], *Leçons de sociologie*, PUF, Paris
- EASTON D.** [1965], *A Systems Analys of Political Life*, Wiley, New York
- ELOY J.**, « Histoire de l'animation globale », *Conférence prononcées lors de la journée professionnelle de l'animation globale [JPAG]*, Lille, 28 septembre 2009, texte téléchargeable sur le site de la FCSF, <http://www.centres-sociaux.fr>
- ERHENBERG A.** [1998], *La fatigue d'être soi*, Odile Jacob, Paris
- ERIKSON E.-H.** [1972], *Adolescence et crise – la quête de l'identité*, Flammarion, Paris
- EWALD F.** [1996], *Histoire de l'État Providence. Les origines de la solidarité*, Grasset, Paris
- FRASER N.** [2005], *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et distribution*, Editions La Découverte, Paris
- GARIBAY F., SEQUIER M.** [2009], *Pratiques émancipatrices. Actualités de Paulo Freire*, Syllepse, Paris
- GAXIE D.** [1978], *Le cens caché*, Seuil, Paris
- GILLET J.-C.** [2006], *L'animation en questions*, Eres, Ramonville Saint-Agne
- GODBOUT J.** [1992], *L'esprit du don*, La Découverte, Paris

- GRANOVETTER M.** [1985], « Economic action and social structure ; the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, p.481-510],
- GUIBET LAFAYE C.** [2009], « Modèles de la cohésion sociale », *Archives Européennes de Sociologie*, Cambridge University Press, vol. L, n°3, pp. 387-425
- HABERMAS J.** [1986], *Morale et communication*, Cerf, Paris
- HATZFELD H.** [1989], *Du paupérisme à la sécurité sociale*, P.U.N, Nancy
- HELLY D.** [2002], « Les limites de la notion de cohésion sociale », *The Tocqueville Review / La Revue Tocqueville*, vol. 23, no 1, p. 73-101
- HONNETH A.** [2000], *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, Paris
- HOUSSAYE J.** [1998], « Le centre de vacances et de loisirs prisonniers de la forme scolaire », *Revue Française de Pédagogie*, n°125, octobre, novembre, décembre, 95-107
- HUGUES E. C.** [1996], *Le regard sociologique. Essais choisis*, Éditions de l'EHESS, Paris,
- ION J.** [1990], *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Privat, Toulouse
- ION J.** [1991], « La fin des petits clercs ? Gestion sociale urbaine et travailleurs sociaux », dans DONZELOT J. [dir.], *Face à l'exclusion*, éd. Esprit, Paris
- ION J.** [1997], *La fin des militants ?*, L'Atelier, Paris
- ION J.** [1998], *Le travail social au singulier*, Dunod, Paris
- JACQUIER C., MANSANTI D. et al.**, *Le développement social local. Les acteurs, les outils, les métiers*, CNAF, Dossier d'étude, n°70
- KIMLICKA, W.** [2001], *La citoyenneté multiculturelle. Une théorie libérale du droit des minorités*, La Découverte, Paris
- LACAN J.** [1975], *Le séminaire – livre I. Les écrits techniques de Freud*, Seuil, Paris
- LAFORE R.** [1998], « Les nouveaux modes de régulation juridique », in Auvergnon P., Martin P., Rozenblatt P., Tallard M., *L'État à l'épreuve du social*, Editions Syllepse, Paris, pp. 40-53
- LAPEYRONNIE D.** [2005], « La banlieue comme théâtre colonial, ou la fracture coloniale dans les quartiers », in Blanchard P., Bancel N., Lemaire S., *La fracture coloniale*, Paris, La Découverte
- LAPEYRONNIE D.** [2008], *Ghetto urbain. Ségrégation, violence, pauvreté en France aujourd'hui*, Robert Laffont, Paris
- LAVAL C.** [2000], « la relation d'aide à l'épreuve de la souffrance psychique et sociale », in PERONI M., MICOUD A., *Ce qui nous relie*, Éd. de l'Aube, La tour d'Aigues
- LAVILLE J.-L.** [1997], « L'association : une liberté propre à la démocratie », in Jean-Louis Laville, Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwner, Paris
- LAVILLE J.-L.** [2001], « Les raisons d'être des associations », in LAVILLE J-L et al., *Association, démocratie et société civile*, La Découverte, Paris, p.61-140
- LAVILLE J.-L., SAINSAULIEU R.** [1997], *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwner, Paris
- LAVILLE J-L** [1999], « L'association: ni entreprise, ni association », in BLOCH-LAINÉ F., *Faire Société : les associations au cœur du social*, Syros, Paris

- LE BOSSE Y.** [2012], « Changer le monde au quotidien », in VALLERIE B. [coord.], *Interventions sociales et empowerment [développement du pouvoir d'agir]*, L'Harmattan, Paris
- LENEL P.** [2011], « Théâtre de l'opprimé et intervention sociale Aux sources de l'éducation populaire », *Agora débats/jeunesses*, 2011/2, n°58, p.89-104
- MARGALIT A.** [2007 [1996],], *La société décente*, Flammarion, Paris
- MASCLET O.** [2003], *La gauche et les cités, enquête sur un rendez-vous manqué*, La dispute
- Mc CARTHY J. & ZALD M.** [1977], « Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory », *American Journal of Sociology*, Vol. 82, no. 6, pp. 1212-1241
- MEISTER A.** [1972], *Vers une sociologie des associations*, Les édition Ouvrières, Paris
- MENDELL M.** [2006], « L'empowerment au Canada et au Québec : enjeux et opportunités », *Géographie, économie, société*, Vol. 8, 2006/1, p. 63-85
- MERINI C.** [1995], « Entre savoir scolaire et pratiques sociales : le partenariat à l'école », *Spirale. Revue de Recherches en Education*, n° 16, p.169-184
- MERINI C.** [2012], « Trois obstacles au développement du partenariat », *Cahiers pédagogiques*, Hors-série numérique, n°24, janvier 2012
- MOLINARI J-P.** [1996], *Les ouvriers communistes. Sociologie de l'adhésion ouvrière au PCF [1920-1990]*, L'Harmattan, Paris
- MOORE B.** [1978], *Injustice, the Social Bases of Obedience and Revolt*, MacMillan Press LTD
- MOUFFE C.** [2010], « Politique et agonisme », *Rue Descartes*, 2010/1, p.18-24
- MOULIERE M., RIVARD T., THALINEAU A.** [1999], *Vivre le RMI des deux côtés du guichet*, La Découverte, Paris
- NAY O.** [2001], « Négocier le partenariat. Jeux et conflits dans la mise en œuvre de la politique communautaire en France », *Revue française de science politique*, 2001/3, vol.51, p.459-481
- NEVEU E.** [1996], *Sociologie des mouvements sociaux*, La Découverte, Paris
- NEZ E., TALPIN J.** [2010], « Généalogie de la démocratie participative en banlieue rouge : un renouvellement du communisme municipal en trompe-l'œil ? », *Genèses*, 2010/2, n°79, p.97-115
- NICOLET C.** [1982], *L'idée républicaine en France – essai d'histoire critique*, Paris, Gallimard
- NOIRIEL G.** [1988], *Le creuset français. Histoire de l'immigration, XIXème-XXème siècle*, Seuil, Paris
- OBERSCHALL A.** [1973], *Social Conflict and Social Movements, Englewood Cliffs*, Prentice hall
- OBLET T.** [2012], « Les œillères républicaine de l'action publique dans les banlieues », in CORTESERO R. [dir.], *La banlieue change !*, Les Editions Du Bord De l'Eau, Lormont, à paraître
- PALIER J., PRÉVOST B.** [2007], « Le développement social : nouveau discours et idéologie de la Banque Mondiale », *Economie appliquée*, 2007/4
- PAUGAM S.** [1991], *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Presses Universitaires de France, Paris
- PAUGAM S.** [2005], *Les formes élémentaires de la pauvreté*, Paris, PUF

- PAUGAM S., DUVOUX N.** [2008], *La régulation des pauvres. Du RMI au RSA*, PUF, Paris
- PAUL M.** [2004], *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan, coll. Savoir et Formation, Paris
- PERRET B.** [2008], *L'évaluation des politiques publiques*, La Découverte, Paris
- PHARO P.** [1990], « La question du pourquoi », in, PHARO P., QUÉRÉ L., *Les formes de l'action, Raisons Pratiques*, n°1, pp. 267-309
- POUJOL G.** [1981], *L'éducation populaire : histoire et pouvoir*, Les éditions ouvrières, Paris
- POUJOL G.** [dir.], 2000, *Éducation populaire : le tournant des années 1970*, L'Harmattan, Paris
- POYRAZ M.** [dir.], 2005, *Les interventions sociales de proximité*, L'Harmattan, Paris
- PUTNAM R.** [2000], *Bowling Alone*, Touchstone, New-York
- RANCIERE J.** [2004 [1987],], *Le maître ignorant. Cinq leçons d'émancipation intellectuelle*, Fayard, Paris
- RICHEZ J.-C.** [2011], « « L'éducation populaire à l'épreuve du service social : les rendez-vous manqués [1930-1950], », *Agora débats/jeunesses*, 2011/2, n°58
- RICŒUR P.** [1990], *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris
- RNRSMS** [2010], *Le partenariat dans le travail social*, dossier téléchargeable, rnrsm.ac-creteil.fr
- ROSANVALLON P.** [1995], *La nouvelle question sociale*, Seuil, Paris, 1995
- ROSE-ACKERMAN S.** [1997], « Altruism, Ideological Entrepreneur and the Non-Profit Firm », *Voluntas*, 8:2, p.120-132
- RUI S.** [2004], *La démocratie en débat. Les citoyens face à l'action publique*, Armand Colin, Paris
- RUI S., VILLECHAISE A.** [2006], « Les associations face à la participation institutionnalisée : les ressorts d'une adhésion distanciée », *Espaces et sociétés*, 2006/1, no 123, pp.21-36
- SANTAMARIA Y.** [1999], *Histoire du Parti communiste français*, La Découverte, Paris
- SCHNAPPER D.** [1994], *La Communauté des citoyens. Sur l'idée moderne de Nation*, Gallimard, Paris [1994], 2003
- SCOTT J.** [2009], *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Éditions Amsterdam, Paris
- SEN A.** [2000], *Repenser l'inégalité*, Seuil, Paris
- SENNETT R.** [2003], *Respect. De la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Albin Michel, Paris
- SIMMEL G.** [1984], « Digression sur l'étranger » in *L'école de Chicago*, Y. Grafmeyer, I. Joseph, Aubier, Paris
- THÉRY H.** [1986], *La place et le rôle du secteur associatif dans le développement de la politique d'action sanitaire et sociale*, Conseil Économique et Social, Paris
- THÉRY H., GARRIGOU-LAGRANGE M.** [1966], *Equiper et animer la vie sociale*, Éditions du Centurion, Paris
- THOMAS H.** [2010], *Les vulnérables. La démocratie contre les pauvres*, Edition du Croquant, Paris

- TISSOT S.** [2005], « Le développement social urbain : un travail social pacifié ? », in Jacques Ion [dir.], *Le travail social en débats[s]*, La Découverte, Paris
- TOURAINÉ A.** [1973], *Production de la société*, Seuil, Paris
- UNIOPSS** [1995], *Accompagnement social et insertion*, Syros, Paris
- VALLERIE B.** [coord.], 2000, *Interventions sociales et empowerment [développement du pouvoir d'agir]*, L'Harmattan, Paris
- VERCOUTÈRE F.** [2012], « Sortons du paradoxe ! », *Écouter-Comprendre-Agir*, FCSC, p.74-77
- VILLECHAISE-DUPONT A.** [2000], *Amère banlieue, les gens des grands ensembles*, Grasset/L Monde.
- WACQUANT L.** [2006], *Parias urbains. Ghetto, banlieues, État*, La Découverte, Paris
- WEBER M.** [1992 [1965],], *Essais sur la théorie de la science*, Pocket, Paris
- WILDEMEERSCH D.** [2011], *Animation and Education in complex societies. Coloquio Internacional de animacion sociocultural*. Zaragoza, Spain, 27 October 2011
- WILDEMEERSCH, D., VANDENABEELE, J.** [2010], "Issues of Citizenship. Coming-into-presence and preserving the difference", *International Journal of Lifelong Education*, 29 [4], 487-502
- WUTHNOW R.** [1996], *Sharing the Journey. Support Groups and America's New Quest for Community*, The Free Press, New York
- ZAFFRAN J.** [2010], *Le temps de l'adolescence. Entre contrainte et liberté* Presses Universitaires de Rennes, Rennes

ANNEXES

LES GUIDES D'ENTRETIENS

1. Direction du centre social

Tour de table :

- Age
- Date recrutement
- Présentation poste et activités
- Formation initiale et principales étapes du parcours professionnel
- Condition du recrutement et motivation pour travailler dans ce centre social

Le territoire

- Quelles caractéristiques ?
- Quelles difficultés ? Quelles sont leurs sources ?
- Comment se manifestent-elles ?
 - o Pauvreté/précarité
 - o Isolement/problèmes de lien social/ de lien familial
 - o Stigmatisation/repli sur le territoire/mobilité des habitants
 - o Insécurité/délinquance
 - o Tensions entre communautés/demandes sociales communautaires ou religieuses/tensions racistes
- Quelles atouts/ Quelles forces de ce territoire ?
- Comment le diagnostic sur le territoire est-il construit ? A quelles sources il se nourrit (diagnostics formalisés, rapport d'études etc.) ?

L'action publique locale

- Quelle est l'offre locale en matière d'aides sociale, d'animation de loisir ? Quelle sont les tranches d'âges concernés ?
 - o Reprendre les différents niveaux de l'appareil politico-administratif (municipalité/département/État) et évoquer les initiatives et les dynamiques à l'œuvre.
 - o Reprendre les difficultés évoquées au sujet du territoire : quels éléments de l'action publique y répondent localement dans chacun des cas ?
 - o Quels sont les principaux opérateurs publics sur le territoire ?
- La situation et la singularité du centre social au milieu de cette offre
 - o Quelles sont les principales tutelles ? Quelles sont celles qui pèsent le plus sur la gouvernance du centre social ? De quelle manière pèsent-elles ?
 - o Quelle complémentarité par rapport à l'existant ?
 - o Le centre social entretient-il une affinité particulière avec certains opérateurs/acteurs des politiques publiques sur le territoire ?
 - o L'action du centre social est-elle en tension avec celle certains opérateurs/acteurs des politiques publiques sur le territoire ? Est-il l'objet de certaines critiques ? Certains partenaires sont-ils plus aidants que d'autres ?

L'histoire du centre social

- Comment le centre social a-t-il émergé ? Quels étaient les principaux protagonistes ? Quel constat initial ? Quelle visée ?
- Quels changements ont émaillés l'histoire du centre social. Lister les principaux et savoir :
 - o Dans quelles circonstances
 - o Quelle impulsion : interne/tutelle etc.
 - o Quelle visée, selon quel diagnostic
 - o Quel bilan

Le projet

- Quels sont les points clés du projet social ?
- Quelle en est la philosophie générale ?
- Est-il référé à une tradition ou une école particulière (e.g. Education Populaire ; clinique de la concertation etc.)
- Comment ce projet a-t-il été conçu ? Comment a-t-il pris naissance ? L'historique de sa genèse ? Qui a participé à sa conception ? Quelle méthodologie a été mise en œuvre pour sa conception ?
- Est-il discuté périodiquement ? A quelles occasions ? Qui participent à ces discussions ?
- Est-il actualisé périodiquement ? A quelles occasions ? Selon quelles modalités ?
- Quel est son niveau d'appropriation parmi les différentes catégories de participants à l'action du centre social ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre ?

Le projet et l'environnement

- Ce projet conduit-il à porter un regard critique ou une forme de vigilance par rapport à l'action des partenaires et des autres opérateurs des politiques publiques locales ?
- Est-il connu, compris, accepté par les divers partenaires institutionnels ?
- Arrive-t-il que les attentes des partenaires ou des tutelles entrent en tension avec la ligne de conduite prescrite par le projet ?
 - o Comment sont gérées ces situations ?
- Le projet et les publics/ les bénévoles du centre social :
 - o Quelle information les membres/usagers reçoivent-ils sur le projet
 - o Quel est leur rapport au projet : est-il compris, approprié... ?

Les actions/les projets

- Panorama des actions
- Comment émergent-elles ? Récit de la naissance et de la conduite de quelques actions « phares ».
 - o Quel diagnostic préalable
 - o Quels financements
 - o Quelle association des usagers ?
- Principales contraintes rencontrées dans la mise des projets/ Récit d'actions ayant échoué
- Comment définir les services rendus à la population par le centre social ?
 - o Quelle est la plus value du centre social pour le territoire ?
 - o Même question action par action
 - o Les lacunes ? Les problèmes insuffisamment pris en charge sur le territoire/les demandes sociales restant sans réponse
- Quelles sont les modalités d'évaluation des actions, et de l'action du centre social en général

Organisation interne et fonctionnement ordinaire

- Données générales : budgets, effectifs, ETP etc.
- Quelles instances assurent le fonctionnement du centre social ? Leur rôle respectif ? Modalités de fonctionnement ?

- Quelles sont les occasions d'échange et de mise en discussion des actions et des orientations entre les différentes catégories de personnes ?
- Comment sont concrètement prises les décisions ? Reconstitution du « trajet » de quelques décisions récentes
- Les difficultés rencontrées en niveau de la gestion RH
- Les difficultés rencontrées en niveau de la gestion financière
- Est-ce qu'il y a des discussions, des débats, entre les différentes catégories de membres/personnels, sur certains points de fonctionnement ou certaines orientations...
- De façon générale, quelles sont les principales difficultés que rencontre le centre social et d'où proviennent-elles : rapport aux tutelles/partenaires ; relations au usagers ; relations entre professionnels etc.

La participation

- Quelle place de la démarche participative dans le fonctionnement du centre social et la mise en œuvre des actions
- Quelle « vertu » de cette démarche ? Qu'apporte-t-elle ?
- Exemples de mise en œuvre... Projets où la démarche a pris une place particulièrement importante ?
- Quelles difficultés de mise en œuvre ? Quels freins :
 - o Au niveau des publics
 - o Au niveau des partenaires et des institutions
 - o Quels écarts entre l'ambition du centre social en matière de participation et ses résultats ?

Les professionnels (concerne aussi le directeur et sa trajectoire)

- Quelles formations et trajectoires professionnelles
- Quelles exigences lors des recrutements : quels profils, savoir-faire, « savoir-être » recherchés
- Des expériences antérieures « marquantes » dans votre propre trajectoire ?

2. Professionnels/animateurs

Tour de table :

- Age
- Date recrutement
- Présentation poste et activités
- Formation initiale et principales étapes du parcours professionnel
- Condition du recrutement et motivation pour travailler dans ce centre social

Le territoire

- Quelles caractéristiques ?
- Quelles difficultés ? Quelles sont leurs sources ?
- Comment se manifestent-elles ?
 - o Pauvreté/précarité
 - o Isolement/problèmes de lien social/ de lien familial
 - o Stigmatisation/repli sur le territoire/mobilité des habitants
 - o Insécurité/délinquance
 - o Tensions entre communautés/demandes sociales communautaires ou religieuses/tensions racistes
- Quelles atouts/ Quelles forces de ce territoire ?
- Comment le diagnostic sur le territoire est-il construit ? A quelles sources il se nourrit (diagnostics formalisés, rapport d'études etc.) ?

Le projet du centre social

- Quels sont les points clés du projet social ?
- Quelle en est la philosophie générale ?
- Est-il référé à une tradition ou une école particulière (e.g. Education Populaire ; clinique de la concertation etc.)
- Comment ce projet a-t-il été conçu ? Comment a-t-il pris naissance ? L'historique de sa genèse ? Qui a participé à sa conception ? Quelle méthodologie a été mise en œuvre pour sa conception ?
- Est-il discuté périodiquement ? A quelles occasions ? Qui participent à ces discussions ?
- Est-il actualisé périodiquement ? A quelles occasions ? Selon quelles modalités ?
- Quel est son niveau d'appropriation parmi les différentes catégories de participants à l'action du centre social ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre ?
- Comment chacun se positionne/projet : est-il toujours pleinement pertinent ? Rejoint-il toujours les valeurs qui comptent aux yeux de chacun ?

L(es) activité(s)/le(s) les projets (pour chaque participant)

- Description précise : publics touchés, déroulement concret etc.
- Historique :
 - o conditions d'émergence ; visées initiales ; principaux protagonistes et leur rôle
 - o les principales modifications, réajustement ; leurs sources et leur visée
- Mode de financement de l'action/ressources investis (bénévolat/mise à disposition de locaux etc.)
- De qui/de quoi la pérennité de l'action dépend-elle ? Ce qui pourrait la remettre en cause...
- A quels problèmes, quelles difficultés, quelles demandes sociales, l'activité répond-elle ?
- Quelle articulation avec le projet social du centre social ?
- Quels points forts/points faibles ? Quels sont les succès et les difficultés rencontrés ?
- Quels rapports avec les publics de l'action ?
 - o Quelles problématiques manifestent-ils : pauvreté ? Isolement ? Perte de repère ? etc.
 - o Les demandes qu'ils formulent
 - o Les retours qu'ils font connaître
 - o Les difficultés rencontrées face aux publics
 - o Les postures professionnelles qu'ils appellent : faut-il être pédagogue, amical, techniquement solide etc. => quels savoir-faire appellent la relation avec ce public ?
- Les exigences du projet sont-elles toujours compatibles avec les contraintes de mise en œuvre de l'action ?

L(es) activité(s)/le(s) les projets et le fonctionnement du centre social

- Comment s'organise concrètement les liens entre les différentes catégories de personnels du centre social : temps de rencontre formalisés ; temps de discussion et d'échange ; rôle de « l'informel »...
- Comment s'organisent les relations hiérarchiques au sein du centre social : à qui et sur quoi faut-il rendre des comptes ?
- Parmi les membres du centre social, certains inspirent-ils une crainte ou un respect particulier ?
- Qui est en capacité d'empêcher ou de permettre la mise en œuvre d'un projet ou d'une action ?
- Quelle marge d'autonomie dans la mise en œuvre de projet ? Partir de projets et d'actions concrets évoqués durant l'entretien, suivre leur genèse et leur développement et identifier
 - o Les espaces de discussion et de validation du contenu des actions/projets

- Les procédures de validation et d'activation des budgets
- Les procédures et espace d'évaluation des actions
- la place et l'intervention des supérieurs hiérarchiques
- la place et l'intervention des instances de gouvernance du centre social.
- la place et l'intervention des collègues, des « pairs »
- Sur quoi portent les discussions et débats entre les membres de l'équipe pro ?
 - Des points de divergence ? Tout le monde est-il toujours d'accord ?
 - Qui tranche ? Comment les désaccords sont gérés (suivre des exemples concrets)

L(es) activité(s)/le(s) les projets et le contexte institutionnel et partenarial

- Quels sont les partenaires de l'action ?
- Quels sont les opérateurs « adjacents », qui agissent sur un terrain proche ou similaire (ex. club de prévention pour une action jeunesse)
- Dans chacun des cas, description relation, objet partenariat etc.
- Quelles attentes manifestées par partenaires/opérateurs adjacents ?
- Quel est leur apport pour l'action/ qu'est-ce que l'action du centre social leur apporte ?
- Existe-t-il des points de tensions ? Des partenariats qui n'arrivent pas à se former ? (description, explication)
- Quel regard sur l'action des opérateurs adjacents : les retours qu'en font les publics/ l'appréciation des professionnels sur la pertinence de leurs « manières de faire » etc.
- Certaines attentes ou certaines orientations des opérateurs adjacents peuvent-elles entrer en tension avec le projet social du centre social ? Comment gérer ce type de problème ?

La participation

- Quel est le statut du public dans l'action : usager, bénéficiaire, partenaire, bénévole... ?
- Quelle place de la démarche participative dans la mise en œuvre des actions
- Quelle « vertu » de cette démarche ? Qu'apporte-t-elle ?
- Exemples de mise en œuvre... Projets où la démarche a pris une place particulièrement importante ?
- Quelles difficultés de mise en œuvre ? Quels freins :
 - Au niveau des publics
 - Au niveau des partenaires et des institutions
 - Quels écarts entre l'ambition du centre social en matière de participation et ses résultats ?

Perspectives professionnelles

- Comment chacun envisage son avenir professionnel – ses projets
- Appréciations de l'expérience de travail au centre social : satisfactions, frustrations etc.
- Appréciations sur le statut : les conditions de rémunération, les contraintes...

3. Partenaires

Guide très lacunaire, diverses rubriques ne pouvant être envisagées qu'en référence à des interlocuteurs bien définis. Doit également être adapté à la spécificité de certains acteurs.

Le partenaire

- Description du service/de la structure
- „ „ poste occupé et de la fonction

Si élu ou technicien action publique :

- Description des orientations politiques sous-jacente à la mise en œuvre des actions

- „ „ débats éventuels, au niveau *politique*, sur ces orientations. Quelles sont les positions en présence, les rapports de force...
- „ „ du contexte politique où ils prennent place : alternance, réorientation etc...
- „ „ description opérationnelle des actions du service considéré/tour d'horizon des actions et dynamiques en cours
- Description des articulations plus larges et de formes de transversalité à l'œuvre, e.g. dans le cas d'une municipalité, avec les orientations politiques plus globale et avec les différents services adjacents (jeunesse, politique de la ville, logement, éducation etc.)

Si partenaire associatif

- L'association, son histoire, son projet
- Dimension, nb de salariés, budget etc.
- Tutelles et partenaires ;

Le territoire

- Quelles caractéristiques ?
- Quelles difficultés ? Quelles sont leurs sources ?
- Comment se manifestent-elles ?
- Pauvreté/précarité
- Isolement/problèmes de lien social/ de lien familial
- Stigmatisation/repli sur le territoire/mobilité des habitants
- Insécurité/délinquance
- Tensions entre communautés/demandes sociales communautaires ou religieuses/tensions racistes
- Quelles atouts/ Quelles forces de ce territoire ?
- Comment le diagnostic sur le territoire est-il construit ? A quelles sources il se nourrit (diagnostics formalisés, rapport d'études etc.) ?
- Quels sont aujourd'hui à votre sens, les problèmes insuffisamment traités, les besoins insuffisamment couverts, les demandes sociales insuffisamment écoutées ?

L'action publique locale

- Quelle est l'offre locale en matière d'aides sociale, d'animation de loisir ? Quelle sont les tranches d'âges concernés ?
 - Reprendre les différents niveaux de l'appareil politico-administratif (municipalité/département/État) et évoquer les initiatives et les dynamiques à l'œuvre.
 - Reprendre les difficultés évoquées au sujet du territoire : quels éléments de l'action publique y répondent localement dans chacun des cas ?
 - Quels sont les principaux opérateurs publics sur le territoire ?
- La situation et la singularité de l'équipement/du service/.../ au milieu de cette offre

Le partenaire et le centre social

- Comment décrire l'action de CS :
 - Son projet
 - Ses finalités
 - Ses « modes de faire » avec les publics
- Quelle pertinence de cette action ? Quelle appréciation ?
- Description concrète et précise des relations et des actions partenariales
 - leur « nature » : finalité, publics visés, organisation concrète
 - leur cadre financier et institutionnel
 - la genèse et l'histoire de la relation
 - ses principales évolutions.
 - Les difficultés rencontrées
 - Le bilan : les forces et les faiblesses

Si élu ou technicien action publique :

- De façon générale, comment les actions du centre social sont appréciées au sein de la sphère municipale (ou départemental) :
 - La pertinence de son projet et de ses modes d'intervention ?
 - La cohérence de l'action par rapport aux options prises au niveau [municipal/départemental etc.]
 - La valeur ajoutée en termes d'action publique : où se situent les apports ? et les lacunes ?
 - La propension des acteurs du centre social à s'insérer dans le réseau partenarial local.
 - La compétence des professionnels et animateurs... ?
- Existe-t-il des tensions, ou des conflits avec le centre social ?
 - description
 - quels enjeux ?
- Par rapport aux actions de vos services, quel est l'apport du centre social ?
- Dans l'idéal, qu'est-ce qu'un CS pourrait ou devrait/apporter à un service/un opérateur comme le votre ?

Si opérateur associatif

- Le projet du centre social rencontre-t-il votre propre projet associatif ? En quel sens ?
- S'en éloigne-t-il sur certains points ? Lesquels ?
- Que « gagne » l'association dans cette collaboration ?

L'OBSERVATOIRE NATIONAL DES CENTRES SOCIAUX SÉNACS. UNE DÉMARCHE PARTAGÉE POUR MIEUX CONNAÎTRE ET VALORISER LES ACTIONS DES CENTRES SOCIAUX

*Claire Guillot, Bernard Tintilier, Éric Desroziers**

De l'observatoire rhône-alpin...

En 1996, le responsable du département des centres sociaux de la CAF de Lyon propose de créer un groupe de travail constitué des CAF de la région sur la thématique des centres sociaux. Ce projet, validé par la direction de l'action sociale de la CAF de Lyon, permet de débiter des réunions sur les thèmes de l'agrément, du financement et de l'apport des caisses aux centres sociaux de leur circonscription.

Très rapidement, ce groupe s'est ouvert aux fédérations départementales des centres sociaux (FDSC) et à l'union Rhône-Alpes des centres sociaux (URACS). L'objectif et l'intérêt étaient de partager des informations sur les conceptions, les modes d'engagement, de financement et de développement des centres sociaux.

En 2002, l'URACS propose au groupe une démarche régionale de recherche-action, visant à recueillir des informations quantitatives et qualitatives sur l'activité des centres sociaux en Rhône-Alpes : un questionnaire d'une centaine de questions est mis en ligne (seracs.fr) et, dès 2004-2005, une plaquette d'analyses et de communication est publiée chaque année.

À l'époque, six CAF sur douze et le réseau fédéral des centres sociaux rhône-alpins s'associent pour mettre en œuvre ce projet. Depuis, l'ensemble des CAF de la région s'est progressivement rallié à cet observatoire régional.

Les analyses sont co-produites par les CAF et les fédérations départementales des centres sociaux au sein d'espaces de rencontres co-animés par la CAF du Rhône et l'URACS, et illustrent plusieurs facettes du travail des centres sociaux : données générales, actions du projet, gouvernance, ressources humaines, partenariats, finances.

Cet observatoire est un outil qui permet donc de montrer la force du réseau : il « donne à voir » ce qu'est un centre social et de le situer dans un ensemble territorial et partenarial plus vaste.

* Claire Guillot est chargée de mission au département des centres sociaux, à la CAF du Rhône. Bernard Tintilier est chargé d'études à la CAF du Nord, (direction territoriale de Dunkerque). Éric Desroziers est conseiller technique à la direction des politiques familiale et sociale à la CNAF.

Les données sont à l'usage interne des centres sociaux ou utilisées par leurs partenaires, notamment les communes, les conseils généraux et régional, les élus parlementaires.

... à une expérimentation nationale

Sur le plan national, la CNAF a inscrit, dans la convention d'objectifs et de gestion 2009-2012, la nécessité de se doter d'un observatoire sur les centres sociaux : l'enjeu est de produire des analyses annuelles sur le rôle et l'action de ces structures sur les territoires.

Elle lance donc en 2011 une démarche partenariale avec la fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF), interlocuteur privilégié et historique des centres sociaux. Dynamique et propice à des dialogues sur les territoires, simple d'utilisation et rapidement opérationnel, l'outil développé en Rhône-Alpes est pris comme base de travail.

La CNAF confie une mission de maîtrise d'ouvrage déléguée à la CAF du Rhône pour animer l'expérimentation nationale et adapter le système d'échange régional des centres sociaux (le SÉRACS devient le SÉNACS).

Pour donner les grandes orientations du projet, un comité stratégique, réunissant les directions en charge de SÉNACS au sein de la CNAF, de la FCSF et de la CAF du Rhône, est institué. Il fixe le cap sur les enjeux nationaux partagés par chaque institution dans le cadre de l'observatoire.

Pendant opérationnel au comité stratégique, un comité technique national est constitué, auquel participe l'URACS, en plus des institutions présentes dans le comité stratégique. Son mandat est d'accompagner la première année d'expérimentation nationale, qui concerne huit territoires pilotes (Nord, Pas-de-Calais, Bretagne, Seine-Saint-Denis, Vienne, Gironde, Bouches-du-Rhône et Rhône-Alpes). À ce titre, un chargé de mission, positionné à la CAF du Rhône et embauché à partir d'avril 2012, fait le lien entre les différentes parties prenantes au projet.

Des comités partenariaux composés de binômes CAF-FDCS de chaque territoire pilote sont régulièrement organisés : partant des expériences locales des acteurs en termes de connaissance et d'accompagnement des centres sociaux, ils facilitent une avancée concertée et partagée dans la démarche nationale d'observatoire.

En 2011-2012, c'est donc 780 centres sociaux qui sont sollicités, soit un tiers des centres sociaux agréés par la branche Famille sur l'ensemble du territoire national : huit plaquettes locales et une plaquette nationale sur les données 2010 des centres sociaux sont publiées dans l'été 2012³⁷.

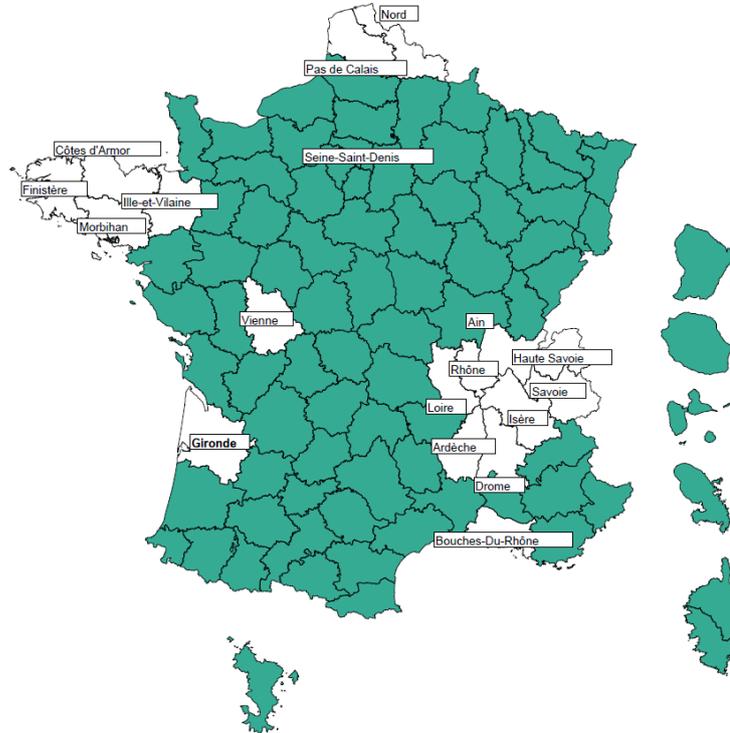
Localement, les territoires se rencontrent en comités de pilotage, constitués, à l'image de Rhône-Alpes, de personnes issues des CAF et des fédérations ou unions des centres sociaux, et mandatées pour exploiter les données de SÉNACS. Certains territoires choisissent également d'y associer des directeurs de centres sociaux ou d'autres partenaires.

En 2012-2013, pour la deuxième année d'expérimentation de l'observatoire SÉNACS, le département de la Moselle et plusieurs départements de la région Midi-Pyrénées rejoignent

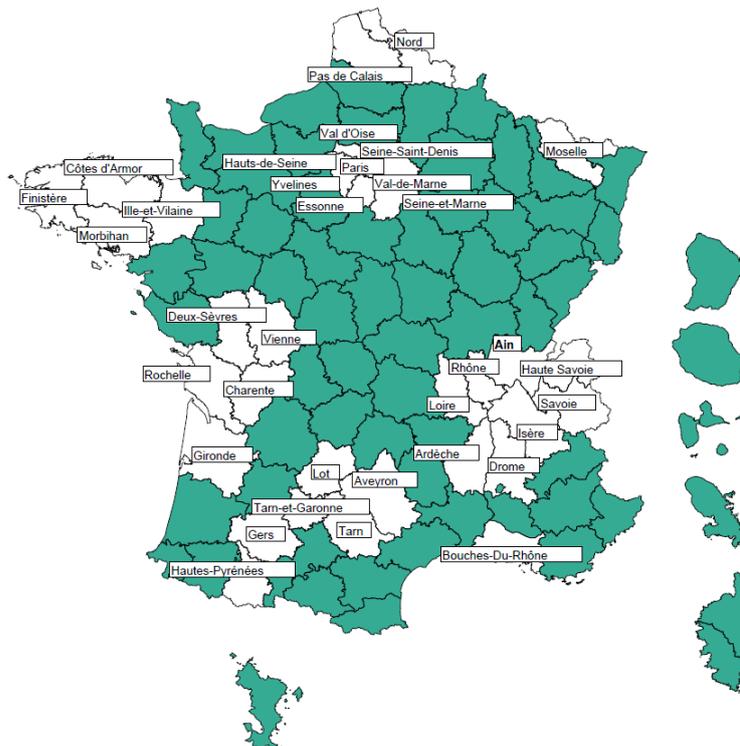
³⁷ Les plaquettes sont librement téléchargeables sur le site www.senacs.fr.

la démarche. Suivant l'exemple des départements de la Seine-Saint-Denis et de la Vienne, l'ensemble des départements des régions Île-de-France et Poitou-Charentes intègrent la démarche expérimentale. Globalement, plus de 1 000 centres sociaux sont sollicités.

Graphique 5 – Territoires participants à SÉNACS la première année (2011-2012)



Graphique 6 – Territoires participants à SÉNACS la seconde année (2012-2013)



Exemple d'analyse des données issues de SÉNACS à partir des observations de la CAF du Nord

Avant toute chose, il est important de rappeler que le travail est réalisé à partir d'une enquête et que les données sont donc déclaratives, non soumises à vérification préalable sur leur fiabilité. On peut raisonnablement penser que les données saisies par les centres sociaux sont exactes, mais on ne peut pas éliminer d'emblée l'erreur de saisie. Lors du travail d'exploitation de ces données, il est donc important de toujours s'interroger sur des données a priori aberrantes avant toute conclusion – ce qui n'est en rien propre à SÉNACS.

D'un point de vue méthodologique, le travail d'exploitation des données issues de SÉNACS est important et demande un investissement en temps conséquent. Sur la base de l'enquête 2011, ce ne sont pas moins de six rubriques (données générales, actions du projet, vitalité démocratique et gouvernance, ressources humaines, partenariats, finances) et de 77 questions qui doivent faire l'objet d'une analyse. Afin de fiabiliser l'exploitation des données, il est important, si ce n'est essentiel, d'associer dès le départ tous les acteurs concernés par l'enquête, à savoir le chargé d'études, les conseillers territoriaux CAF en charge des centres sociaux et les structures elles-mêmes, représentées par quelques directeurs. On pourra, le cas échéant, s'interroger sur la participation d'autres acteurs, tels les mairies ou le conseil général. Ce travail collaboratif est nécessaire pour permettre un échange le plus exhaustif possible sur les actions des centres sociaux mais aussi et surtout sur les territoires qui les entourent. C'est à ce prix que SÉNACS apportera une plus-value. Pas uniquement en terme de connaissance des pratiques des centres sociaux, mais aussi et surtout dans le cadre de l'adaptation des actions des structures aux réalités du terrain.

Il faut aussi que la participation des centres sociaux soit très active. L'intérêt de l'exploitation de l'enquête repose en effet sur le taux de participation. Compte tenu du temps nécessaire pour collecter les données et pour alimenter SÉNACS, il faut que les centres sociaux soient convaincus du bien-fondé de compléter annuellement le questionnaire. La communication en ce sens sera essentielle. Il faudra aussi qu'ils puissent tirer le bénéfice de ce travail en pouvant se positionner en regard des autres centres sociaux de leur secteur d'intervention ou plus largement de leur département d'appartenance.

Sur la base des données 2011, avec un taux de réponse de 83% sur le département du Nord, l'enquête SÉNACS se révèle un outil précieux pour connaître les modalités de fonctionnement des centres sociaux.

Elle apporte une connaissance fine des modalités de fonctionnement des centres sociaux. Pour le Nord, elle a permis de constater que :

- les interventions se font essentiellement en milieu urbain pour des centres sociaux ayant des zones d'influence infra-communales ;
- les adhésions sont majoritairement de type « familiales » ;
- les habitants sont fortement impliqués, de même que les bénévoles ;
- les structures emploient en moyenne 16 ETP, dont 83% sont dédiés à l'animation ;
- le partenariat local est important.

Elle permet de connaître précisément les actions qui sont conduites :

- très fort investissement des centres sociaux du Nord dans le champ de la petite enfance ;
- très fort investissement en direction des 6-11 ans par des actions diversifiées ;
- des activités culturelles et sportives comme moteur des actions en direction des 11-13 ans ;
- des actions en direction des plus de 18 ans organisées autour de l'insertion sociale et professionnelle ;
- des investissements importants en matière de vacances familles et jeunes ;
- des actions en matière d'apprentissage du français.

Elle traduit les impacts de la crise économique sur les familles ainsi que les effets induits sur les centres sociaux :

- la crise économique a induit des changements de comportements chez les familles fréquentant les centres sociaux avec une réduction des activités pratiquées ou une réorientation vers des activités moins chères ;
- les centres sociaux ont nécessairement dû s'adapter à cette situation, soit en adaptant ou en baissant les tarifs pratiqués, soit en réorganisant la planification de leurs activités, soit encore en mettant en place des actions collectives moins coûteuses ;
- certaines structures ont également recherché d'autres sources de financement.

Elle permet de situer de poids respectif des différents financeurs et de préciser le rôle des CAF :

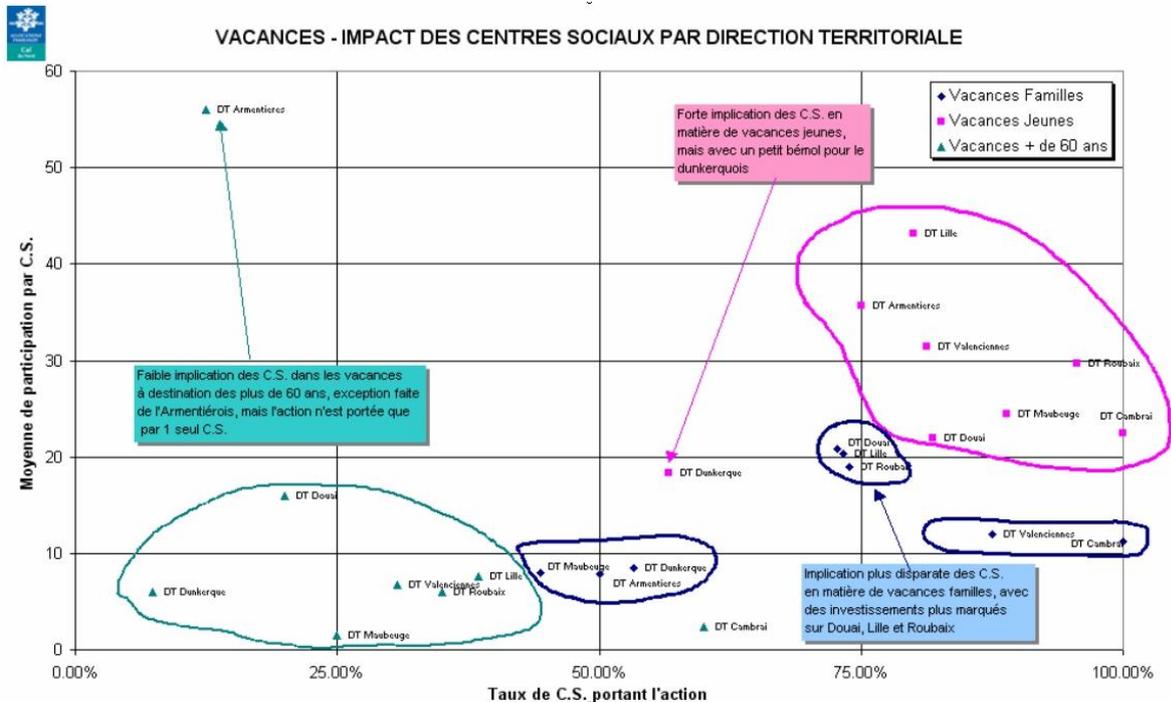
- avec un budget moyen de plus de 755 000 euros, le Nord se positionne à plus de 13% au dessus de la moyenne nationale ;
- cette moyenne masque toutefois des disparités importantes, ce budget variant de 450 000 à 1 200 000 euros suivant les centres sociaux ;
- les principaux financeurs des centres sociaux sont les communes et la CAF du Nord, à hauteur respective de 31% et 27% du budget moyen par structure en 2010 ;
- 63% du budget des structures est affecté aux activités, contre 60% au niveau national.

Ces quelques exemples tirés de l'analyse réalisée pour le département du Nord témoignent de l'intérêt de l'outil. Mais, au-delà des constats départementaux, un autre intérêt de SÉNACS est de permettre une analyse infra-départementale entre les différents centres sociaux ayant répondu à l'enquête afin de mesurer les écarts pouvant exister entre les différents territoires en terme d'actions, de financement ou de fonctionnement.

Les premiers travaux réalisés l'ont été de façon graphique afin de permettre une première lecture des résultats entre les huit directions territoriales de la CAF du Nord. L'exemple que l'on peut donner de cette approche porte sur les actions des centres sociaux en matière de vacances en direction des familles, des jeunes et des plus de 60 ans. En mettant en relation le taux de centres sociaux ayant au moins une action en la matière et le nombre de participants à ces actions, on peut mettre en relief les domaines d'intervention prioritaires par territoire

(cf. Graphique 7). On constate notamment que les vacances en direction des jeunes sont très portées par les différents territoires mais avec des nombres de participants variables. À l'opposé, les vacances en direction des plus de 60 ans sont peu portées par les centres sociaux sur les différents territoires, excepté celui de la direction départementale d'Armentières.

Graphique 7 – Actions vacances des centres sociaux du Nord par direction territoriale



Lecture : 80% des centres sociaux de la direction territoriale de Lille proposent des vacances jeunes pour une moyenne de 43 jeunes accompagnés par structure.

Le même type d'analyse a pu être réalisé sur les actions d'apprentissage du français, de lutte contre l'illettrisme, les ateliers socio-linguistiques ou encore les actions autour de la scolarité. Cependant, la construction actuelle de l'outil SÉNACS ne permet pas aujourd'hui de réaliser ce type d'analyse sur l'ensemble des données, car si nous disposons toujours de l'information relative au nombre de centres pratiquant telle ou telle action, nous n'avons pas systématiquement le nombre de participants à celle-ci. Une réflexion en ce sens devrait être conduite afin de faire évoluer le produit en regard des attentes statistiques que l'on peut en avoir.

En perspective, il est envisagé de réaliser une analyse non plus par direction territoriale mais par centre social afin de notamment caractériser les structures et les communes les plus actives en regard des différentes thématiques de l'enquête. Il est également envisagé une mise en relation des actions des centres sociaux et de la typologie des populations présentes sur leur territoire d'intervention afin de tenter de mesurer l'adéquation offres/besoins des populations.