

Lettre d'Information Fédérale Spéciale – Avril 2011 « Interventions et accompagnements fédéraux dans les Centres Sociaux »

Les interrogations exprimées par plusieurs membres du réseau sur la place et le rôle de la Fédération dans les fragilités ou difficultés vécues par certains centres sociaux nous amènent à vous faire part des interventions menées avec les centres de Cenon, Le Burck à Mérignac, Ambarès et Lormont. Les situations évoquées ici ne sont bien sûr pas exhaustives de l'ensemble du travail fédéral réalisé en matière d'accompagnement.

Mais c'est l'occasion de vous dire comment et sur quel(s) objet(s) la Fédération est sollicitée, est intervenue ces derniers temps et intervient actuellement. Les situations évoquées ici sont de natures très diverses : fragilités internes, dégradation du partenariat avec la collectivité,... Les réponses et accompagnements proposés le sont donc aussi. Ces sollicitations et accompagnements questionnent la manière dont le lien s'établit entre les Centres girondins et leur tête de réseau ainsi que les rapports qu'ils entretiennent directement entre eux, dans ou en dehors du cadre de la Fédération.

Ces sollicitations questionnent également le « devoir d'intervention » de la Fédération dès lors que notre analyse laisse à penser qu'un Centre « ne va pas bien », voire, que sa viabilité est en jeu, sans que le Centre lui-même ne demande un appui.

Autant de réflexions et de débats qui viendront prolonger la construction du projet fédéral dans le cadre d'une prochaine réforme de nos statuts : comment l'adhésion au réseau fédéral crée des devoirs et des droits entre les Centres fédérés, devoirs et droits d'intervention / devoirs et droits d'interpellation.

Pour l'heure, nous vous « livrons » cette Lettre très dense, mais dont l'objectif est avant tout de vous informer. Les situations évoquées sont singulières et demandent pour que vous en ayez la meilleure compréhension de noircir quelques pages... Bonne lecture !

① LE CENTRE SOCIAL LA COLLINE DE CENON

➤ **Dès 2007**, le Centre Social, installé sur le Haut Cenon commence à travailler sur son futur projet 2009 - 2012 en intégrant la volonté de la Ville de développer une offre d'activités sur le Bas Cenon.

➤ **A partir de 2008**, pour des raisons non expliquées à ce jour, **le projet de la ville devient peu lisible** pour le Centre Social, tout comme pour un certain nombre d'acteurs associatifs mais aussi manifestement institutionnels. La construction d'un nouveau projet s'avère impossible : très vite la question des locaux se

pose (la ville souhaitant un redéploiement intégral sur le Bas Cenon) ; la baisse brutale de 35% de la subvention conventionnelle est annoncée au motif d'une conjoncture économique contrainte appelant des efforts de tous. (de 148 000 € en 2008 à 98 000 € en 2009). Sur sollicitation de l'équipe de la Colline, la Fédération interpelle par courrier le Maire et les membres du Groupe Technique Départemental, sans réelle suite si ce n'est la réponse du Maire sur le registre « Mêlez-vous de ce qui vous regarde »...

↘ **Fin 2009, un agrément provisoire de 2 ans (2010-2011)** est donné par la CAF pour préparer le projet 2012-2015. Le retour à la normale de la subvention auquel s'était engagée en 2008 la Mairie pour l'année suivante se transforme au contraire en une nouvelle baisse de la subvention de fonctionnement de 10 000 € en 2010, la ramenant au montant de 88 000 €.

↘ **Aux difficultés relationnelles avec la Ville** s'ajoute l'échec du remplacement du directeur mis à disposition par la CAF, après son départ en septembre 2009 : le recrutement à ce moment-là d'un directeur associatif par La Colline se solde par une rupture conventionnelle en juillet 2010. Ce départ entraîne bien sûr des coûts pour l'association qui, compte-tenu des incertitudes budgétaires, souhaite différer un nouveau recrutement, travaillant alors pour obtenir une meilleure lisibilité de la part de la ville des conditions de son intervention.

Dans cette période d'incertitudes, l'ensemble de l'équipe salariée maintient sa mobilisation et continue à mettre en œuvre et développer le projet du centre social, comme en témoigne d'ailleurs l'augmentation du niveau de la participation des habitants aux activités (740 adhérents en 2010).

↘ **A l'automne 2010**, après une période de dialogue constructif, le Centre Social se trouve de nouveau dans l'impossibilité d'avancer : non aboutissement des négociations sur la convention de mise à disposition des locaux ; changements d'interlocuteurs permanents au niveau des services (réorganisation des services, départs et recrutements, modification des délégations des élus,...). La Fédération est à nouveau plus formellement sollicitée pour réfléchir avec l'équipe aux stratégies à mettre en place, l'appuyer dans la préparation des réunions partenariales et du CA.

↘ **En février 2011**, l'ensemble des leviers ayant été activés sans résultat, l'association et la Fédération demandent en urgence une réunion du Groupe Technique Départemental. Lors de cette réunion, **le 5 mars**, l'association fait la démonstration de sa bonne foi, informe des décisions récentes de son CA (engager dès que possible la procédure de recrutement d'un directeur avec l'appui fédéral, relancer le processus de construction du projet) et exhorte les partenaires à agir pour faire exprimer clairement à la collectivité sa volonté ou pas de soutenir un projet de Centre Social associatif sur le territoire communal et le cadre dans lequel elle souhaite coopérer avec lui (zone de compétence notamment). Un courrier en ce sens de la CAF, au nom des partenaires départementaux, est adressé le 6 avril au Maire de Cenon.

Parallèlement une **1^{ère} réunion de l'instance partenariale de pilotage du renouvellement de projet** est fixée le **29 avril 2011** avec l'objectif que les représentants de la Ville apportent les éléments de réponse demandés. La Fédération y est sollicitée pour rappeler ce qu'est un projet de Centre Social. Si le fil de la discussion et de la coopération avec la Ville était rétabli, n'en demeurerait pas moins pour l'association la perspective d'une 3^{ème} année consécutive de déficit pour l'année 2011 et la question de l'adéquation de son futur projet et de son organisation au regard de ses moyens.

Enfin, **l'équipe des salariés**, informée régulièrement des évolutions, notamment lors du bureau élargi de l'association du 22 mars dernier où la Présidente a rappelé l'ensemble de la situation et en particulier le contenu des rencontres partenariales des derniers mois, tient à manifester publiquement ses inquiétudes et son épuisement. Elle informe les participants de sa volonté d'utiliser les moyens qui sont à sa disposition pour mobiliser les adhérents du centre social et les partenaires. **Un prochain RDV est donné aux habitants de Cenon, adhérents et partenaires du Centre et centres sociaux girondins le jeudi 21 avril 2011, 18h à la Colline.** Ces initiatives sont légitimes et nécessaires, **elles doivent être soutenues par les acteurs du réseau.** Pour autant, la Fédération a encore un autre rôle à jouer dans cette phase de négociation où, à la demande de l'association, il s'agit de l'accompagner pour jouer les ultimes cartes dans la relance d'un dialogue constructif avec la Mairie.

Si les discussions ne peuvent reprendre dans un cadre clair le 29 avril 2011, c'est une autre mobilisation pour le réseau fédéral aux côtés du Centre Social qu'il faudra imaginer.

➤ **Au printemps 2010** la CAF et la Ville de Mérignac interpellent formellement la Fédération sur la situation du Centre Social Tournesol du Burck à Mérignac. Elles s'inquiètent alors des fragilités importantes dans le pilotage du projet (déficit de participation des habitants dans les instances associatives et dissension entre la Présidence et la Direction) qui menacent à leur sens la viabilité du Centre et sa capacité à répondre aux forts enjeux sociaux du quartier. Cette vision rejoint des « échos » reçus du réseau et les constats faits lors des CA auxquels la Fédération assiste. **L'équipe fédérale « tend des perches » à la Présidente et à la Directrice sans suite de leur part...**

➤ **En juillet 2010**, sans sollicitation du Centre, la **Fédération « s'auto saisit » en quelque sorte de la situation** et sollicite une rencontre avec la Présidente et la Directrice pour échanger sur leur lecture de la situation et envisager des solutions. La Directrice empêchée, la rencontre a lieu seulement avec la Présidente. La possibilité d'un accompagnement fédéral est évoquée en contrepoint de la proposition émise quelques semaines plus tôt par la CAF et la Ville d'une mise en retrait temporaire des habitants et d'une gestion transitoire par les membres de droit pour se donner le temps de remettre sur pieds un CA et un bureau associatifs (situation déjà mise en œuvre par le passé au Centre Social La Passerelle d'Ambarès).

➤ **Courant août**, la Présidente et la Directrice négocient la rupture conventionnelle du contrat de travail de celle-ci, avec effet au 30 septembre 2010. Le 14 septembre, le CA du Centre est informé de la rupture conventionnelle. Il fait le constat des difficultés qui s'accumulent et pose la nécessité d'un état des lieux précis de la situation. Est clairement posée la perspective du retrait de l'agrément par la CAF et la suppression de financements sans des signes de changements rapides. **La Fédération propose ses services pour mettre en place un accompagnement**, le CA souscrit au principe. 3 séances de travail et 1 CA vont permettre à l'équipe fédérale de Gironde, en lien étroit avec les collègues de l'Union Régionale, et des Fédérations de Dordogne et de Pyrénées Atlantiques, de poser des éléments de pré diagnostic de la situation et de structurer l'offre d'accompagnement.

➤ **Le Conseil d'Administration du 25 octobre** approuve à l'unanimité la proposition de la Fédération qui s'engage à **1) conduire un état des lieux** pour connaître les marges de manœuvre et de progrès, identifier et proposer des éléments de restructuration, **2) assumer pour partie la fonction de direction** (appui à la gouvernance et au pilotage collectif du projet ; organisation et mise en œuvre de moyens du projets (RH, éco, communication)), **3) appuyer le recrutement d'un directeur** et son accompagnement dans sa prise de fonction. Une convention est établie prévoyant la mobilisation des délégués du réseau fédéral aquitain et le paiement par l'association de 28 000 € à la Fédération pour 80 jours de travail sur 4 mois (90 seront réalisés) et la prise en charge de frais annexes.

➤ **Pendant l'accompagnement** l'équipe fédérale anime un comité de pilotage, **cheville ouvrière** de l'accompagnement, composé de 5 habitants administrateurs, de la CAF, de la Ville et de la MDSI. C'est ce COPIL qui suit l'ensemble de la démarche et fournit progressivement les éléments de compréhension au CA. Les salariés en dépit de leurs inquiétudes sur l'avenir demeurent mobilisés.

➤ **Au final : 1)** l'état des lieux est présenté le 17 décembre au CA ; **2)** une AG convoquée par anticipation pour procéder au renouvellement désigne le 24 février 2011 un nouveau CA (15 membres) et un nouveau bureau (9 membres dont une nouvelle Présidente : Paule DUBOIS) ; **3)** la procédure de recrutement portée par les administrateurs aboutit à l'embauche d'une directrice, Anne-Claude LEFEBRE, qui prend ses fonctions le 1^{er} mars 2011.

L'état des lieux a néanmoins mis en évidence un **fort déficit de participation et de reconnaissance du Centre Social par les habitants du quartier**. A cela s'ajoute une relative **désorganisation interne et une situation économique très dégradée** notamment liée à des erreurs de gestion. La restructuration s'impose pour les nouveaux administrateurs qui souhaitent bâtir un projet inscrit dans la quotidienneté du quartier sont contraints d'engager une procédure de licenciements économique pour rendre pérenne le projet, des décisions actées par le CA du **16 mars 2011**. **Cette mise à plat a permis au Centre de négocier la prolongation d'un an de l'agrément** ce qui lui donne du répit pour élaborer son futur projet. La mission

fédérale, telle que prévue par la convention d'accompagnement a pris fin début mars 2011. L'appui au Centre se prolonge toutefois dans le cadre de la relation classique entre un adhérent et sa tête de réseau.

③ **LE CENTRE SOCIAL LA PASSERELLE A AMBARES**

↘ **L'association La Passerelle à Ambarès est agréée Centre Social depuis juin 2005.** Sa création spécifiquement pour la circonstance est le fruit d'un processus de réflexion et de construction engagé quelques années auparavant, sous l'impulsion de la mairie avec l'appui de la CAF. Des d'activités (enfance jeunesse) anciennement gérées par les services municipaux sont transférées au Centre Social et sont animées par des personnels en disponibilité de la fonction publique territoriale.

↘ **En 2008, des administrateurs et la Directrice de l'association sollicitent la Fédération :** des dissensions internes apparaissent au sein du bureau et du CA sur fond d'un déficit de participation et d'engagement des habitants dans les instances de l'association. La Fédération prend alors l'attache du Président pour qui a priori il n'y a pas de problèmes. Si problème il y a, ils ne regardent pas forcément la Fédération... Les dissensions sont telles que l'association s'avère ensuite dans l'impossibilité de procéder au renouvellement programmé du CA. Pendant plusieurs mois (fin 2008 – début 2009), faute d'alternative, l'association va être gérée de fait par les membres de droit, Ville et CAF. Parallèlement la Fédération aide l'association à définir le cahier des charges pour mettre en place un accompagnement visant à remobiliser les habitants autour d'une vision partagée du projet. Le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) est sollicité. C'est le prestataire Accolades qui est retenu. Un nouveau CA est mis sur pied en 2009.

↘ **En 2010, de nouvelles dissensions entre administrateurs se font jour. La Fédération est à nouveau sollicitée** (participation régulière CA et AG). La Présidente démissionne soudainement sans que la suite n'ait pu être préparée. Le Trésorier prend le relais. Au regard des difficultés récurrentes des habitants à s'engager dans le CA, bien que fervent militant de la vie associative, il pose d'emblée les limites dans leur situation de ce modèle associatif. La question de l'établissement public émerge.

La Fédération alerte le CA comme les partenaires CAF et Ville que de son point de vue, et même s'il est vrai que « les lourdeurs administratives » comme les obligations de la fonction employeur sont de bonnes questions, les difficultés rencontrées ne tiennent pas à la forme de gestion du centre social. C'est d'abord la question des rapports du centre social avec le territoire et plus précisément de la reconnaissance de sa qualité de partenaire par la collectivité qui est posée.

↘ **Le 4 mars dernier**, lors d'une réunion partenariale (ville, CAF, Conseil Général, Fédération, Centre), le Président de l'association qui reste, par défaut, partisan de la mutation vers l'EPA, fait part de son souci de voir préservée « la parole des habitants ». La ville qui a rencontré deux centres gérés par des EPA (Bègles et La Teste) dit qu'elle n'est pas forcément convaincue... La Fédération réitère sa position.

↘ **Au Conseil d'Administration du 1^{er} avril dernier**, la ville, qui officiellement et depuis le début fait part qu'aucune décision (entre EPA et gestion associative) n'est encore prise, informe d'un projet d'étude confiée à un intervenant extérieur pour explorer les différentes pistes d'évolutions. Elle a d'ailleurs déjà travaillé à un projet de cahier des charges et obtenu des financements du Conseil Général au travers du contrat local de citoyenneté. La Fédération réaffirme qu'entre gestion privée (associative) et publique (EPA) il n'y a pas de troisième voie. Il vaudrait mieux dire clairement (si c'est effectivement la volonté municipale, ce qui pour l'heure reste encore flou) que la mutation vers un EPA est actée et que l'étude portera, non pas sur association ou EPA, mais sur quel type d'EPA.

Le travail est donc en cours et les intentions de chacun des acteurs restent à préciser. Nous participerons au comité de pilotage de l'étude, continuerons à assurer une présence dans les instances et sommes d'ores et déjà sollicités pour participer au recrutement d'un futur Directeur, la Directrice actuelle ayant annoncé son départ et la rupture conventionnelle demandée acceptée pour la fin mai.

④ **LES CENTRES SOCIAUX GENICART ET CARRIET ASSOCIATION DIDÉE A LORMONT**

↘ **Lors de son Assemblée Générale de juin 2010**, l'association Didée des 2 Centres sociaux et culturels de Lormont a connu et de façon imprévue un profond renouvellement des ses instances associatives. Sur les 9

membres du bureau élu, 7 personnes étaient de nouveaux administrateurs de l'association Didée, 5 n'avaient par ailleurs jamais eu d'expérience antérieure de la gouvernance et du fonctionnement associatif.

Très rapidement les administrateurs composant le bureau de Didée interrogent les directrices de l'association sur les moyens d'être accompagnés dans leur prise de responsabilités. Le caractère soudain de leur élection amène la majorité d'entre eux à exercer des fonctions nouvelles dans leurs méthodes, leurs charges et les règles. La bonne volonté et le travail collégial ne suffisant pas, les administrateurs du bureau demandent qu'un accompagnement spécifique et au long cours leur soit proposé, **une aide davantage méthodologique que juridique** qui s'étalerait tout au long d'une année :

- comment prendre en charge les responsabilités de l'association ?
- comment répartir ces responsabilités ? comment partager avec les salariés et les autres acteurs ?
- comment garder du temps et de l'énergie sur le fondamental et les projets et ne pas être débordé par le quotidien et les charges répétitives ou qui peuvent être déléguées ?
- comment agir collectivement ?
- comment intéresser les futurs responsables à s'engager dans l'association ?

➤ **En septembre 2010, l'association partage ses préoccupations avec la Fédération.** L'idée de mettre en place et d'expérimenter un accompagnement conséquent auprès du bureau de Didée germe, un accompagnement à partir duquel la Fédération pourrait essaimer le matériau pédagogique après du réseau girondin. Au regard d'un certain nombre de fragilités ou difficultés rencontrés par les Centres Sociaux associatifs, la Fédération identifie en effet comme un enjeu majeur dans le cadre de son nouveau projet l'appui aux Centres pour qu'ils continuent d'être des espaces d'engagement citoyen, des leviers de participation à la vie de la cité, des lieux ressources pour la vie associative locale.

C'est dans cette perspective, que la Fédération souhaite élaborer et se doter d'un « kit » d'interventions modulables pour accompagner et qualifier les administrateurs des Centres Sociaux associatifs, utilisable qu'il s'agisse de **formations inter centre** ou de **formations spécifiques sur site** à partir de la problématique d'un Centre, s'adressant tant à des **administrateurs « outillés »** qui revisitent et questionnent leurs pratiques que **d'administrateurs inexpérimentés**, éloignés jusqu'à leur engagement de toute prise de responsabilité dans la vie associative.

➤ **La 1^{ère} soirée de formation du bureau de Didée s'est déroulée le 15 mars** avec Christophe DROT du Cabinet Samarcande qui travaille déjà avec l'association Didée sur ses projets et accompagnera toute la démarche. **La Fédération souhaite commencer l'essaimage à l'automne 2011** auprès des Centres demandeurs du réseau, où les membres du bureau de Didée pourront être mis à contribution pour partager leur expérience.

Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de la Gironde

334 bis avenue Thiers
33100 BORDEAUX

CONTACTS ►

- | | | |
|-------------|----------------|--|
| • Accueil | 05 56 32 09 78 | contact@fedecsx33.org |
| • Président | 06 33 08 35 32 | gerard.castelain@wanadoo.fr |
| • Déléguées | 06 80 44 03 09 | a.rochard@fedecsx33.org |
| | 06 30 19 86 12 | m.kergreis@fedecsx33.org |



Fédération des Centres Sociaux de France