

Regarder ensemble les étoiles

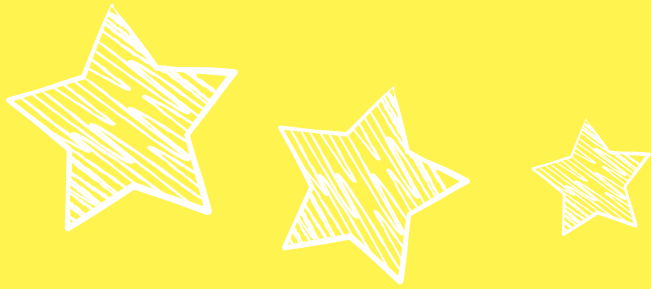


Quelle gouvernance et pilotage
pour les centres sociaux
et espaces de vie
sociale ?



Un livret avec et pour les acteurs
Dordogne et Lot-et-Garonne





« L'individu moderne est devenu à la fois plus autonome et plus inscrit dans une dynamique de l'interaction sociale »

Pierre Rosanvallon, historien - La démocratie inachevée

**« Comment est-ce qu'on relie ? Comment on réunit ?
Qu'est-ce qu'on porte avec le collectif ? Comment créer
les conditions pour que les personnes soient membres ? »**

*Notes Caroline Carrère - Formation Diriger de manière juste
et Démocratique, Manu Bodinier -Aequitaz*

**« Penser que l'engagement est un moyen d'acquisition
de compétences : c'est justement parce qu'on s'engage qu'on va
pouvoir les acquérir (vision de l'éducation populaire).
Les compétences attendues dans les conseils d'administration
(CA) et espaces de la démocratie représentative sont socialement
situées et apparentées à la classe moyenne et aux hommes :
le contrôle de soi, des émotions, la capacité à avoir un discours
et des arguments rationnels, la capacité à parler au nom
d'un intérêt général... »**

Catherine Neveu, anthropologue - Intervention en Dordogne.

Pourquoi ce guide ?

Une invitation à la réflexion et au travail collectif

Pour accompagner la place, le rôle et la contribution de l'habitant-citoyen dans un projet collectif et démocratique, nous avons à piloter des projets eux-mêmes collectifs, partagés, démocratiques.

Nous avons à penser, construire, évaluer nos places de pilotes bénévoles ou professionnels et nos fonctionnements en coopération.

Notre livret propose quelques clefs de lecture, quelques repères, des exemples et témoignages.

Il est une invitation à poursuivre notre travail, un travail qui n'a jamais de fin, pour au moins deux raisons :

➔ Faire que les gouvernances correspondent aux valeurs des centres sociaux et espaces de vie sociale, telles qu'énoncées dans la Charte fédérale, Dignité humaine, Démocratie, Solidarité

➔ Trouver des formes d'organisation permettant de faire vivre le projet collectif en associant toutes les parties prenantes à l'élaboration de l'action et à la décision, dans la diversité des sexes, des âges, des origines sociales et culturelles.

Sans cela, centres sociaux et Espaces de Vie Sociale ne relèveront pas véritablement l'enjeu du développement de la capacité d'agir des habitants, de leur possibilité, dans le collectif, de prendre en main leur destin et part à un destin commun.

FOCUS Quelle visée de gouvernance et de pilotage ?

Notre réseau agit pour une démocratie vivante et renouvelée dans laquelle les habitants ont une place, peuvent agir et peser sur les décisions, développer leur pouvoir d'agir en partant de ce qui est important pour eux...

Notre réseau promeut, renforce, recrée du lien social, familial, générationnel. Il invente de nouvelles formes de solidarité, développe l'action et la mobilisation collectives pour construire une société avec plus de justice sociale et moins d'inégalités.

*FCSF - Fédération des centres sociaux
et socioculturels de France*

Sommaire

1. LA GOUVERNANCE, AU CŒUR DU PROJET	5
1.1 Gouvernance, de quoi s'agit-il ?	5
1.2 Complexité et richesse du métier du Centre Social-Espace de Vie Sociale	7
- Focus - Orchestrer une maison centre social qui apporte autonomie et dignité dans ses trois portes ?	8
- Focus - Le rôle du projet social, feuille de route « politique »	9
- Focus - Posture animateur social - « Passeur »	9
- Focus - Diriger de manière juste, démocratique ?	10
1.3 Des repères pour la gouvernance	10
- Focus - Catherine Neveu	11
- Focus - Marion Carrel	12
- Focus - Boussole stratégique - Adasi	13
- Focus - Plusieurs manières de voir la justice sociale, la démocratie	15
- Focus en attente pleine page sur place des jeunes dans la gouvernance	16
2. La complexité du pilotage - Avec l'habitant-citoyen, au cœur	21
2.1 Quel est ce pilotage ?	21
2.2 Pilote habitants-bénévoles/administrateurs	22
2.3 Pilote professionnel	23
- Focus - Piloter un centre social municipal, réflexion des directrices des centres sociaux de Marmande et Tonneins sur leur pilotage	24
2.4 Travail associé entre bénévoles et pros : porter ensemble le développement	25
Travail associé : exemples et réflexion	26
- Focus expériences	27
- Focus outil - « Qui fait quoi dans la gouvernance de mon centre social ? »	33
3. Une ambition de coopération pour construire	35
3.1 Les coopérations bénévoles et professionnels comme leviers	35
3.2 Modalités d'animation des coopérations	36
3.3 Les modalités de désignation, de prise de décision	37
- Focus - Des contractualisations pour piloter le navire	38

1. LA GOUVERNANCE, au cœur du projet

Souvent, la notion de gouvernance est simplifiée, réduite au fonctionnement des instances de décision associative et, dans la plupart des cas, à un conseil d'administration de quelques membres qui pilote l'ensemble du projet.

1.1 Gouvernance, de quoi s'agit-il ?

Si on se réfère à la définition de la Fonda, ci-dessous, la gouvernance est beaucoup plus que cela, elle interroge « **de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération, la prise de décision, ...** » et elle « **traite de l'exercice et du partage du pouvoir, comme du partage des responsabilités** ».

La gouvernance c'est quoi ?

Mode de pilotage et de régulation, la gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent **de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision** qui orientent les actions d'une structure. Fruit d'une négociation entre les parties prenantes, la gouvernance traite de la question de **l'exercice et du partage du pouvoir comme du partage des responsabilités**.

interne de sa structure et sur les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre son projet collectif, en associant toutes les parties prenantes dans la prise de décision.

La définition de Larousse.

Gouvernance : manière de gérer, d'administrer.

La définition de J.P Worms, ancien président de la Fonda : « le concept de la gouvernance renvoie à la capacité de **faire converger la diversité d'acteurs** et de nationalités. »

S'interroger sur la gouvernance revient à se questionner sur la démocratie

La Fonda - Mouvement associatif, extrait de Gouvernances et engagements associatifs, enjeux et leviers pour agir. 2015

La gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision qui orientent les actions d'une structure. En d'autres termes, **la gouvernance revient à s'interroger sur le partage de pouvoirs et des responsabilités au sein de son association.** À noter que

la loi n'impose pas de modalités de gouvernance type, sauf cas spécifiques (ex. : associations agréées / associations d'utilité publique...). Il convient donc de s'interroger avec les membres sur la bonne manière d'organiser sa gouvernance pour faire vivre le projet. Ce sont les statuts qui prévoient les règles de gouvernance de l'association.

Le Mouvement associatif, extrait de Revoir ses statuts en 3 questions. Juin 2023

Ainsi, comment répondons-nous ou pouvons-nous mieux répondre à ces enjeux de participation élargie et au partage des responsabilités, du pouvoir ?

Ces enjeux sont au travail ici et là et doivent se construire, se consolider dans le temps pour permettre le développement des valeurs centre social-evs.

Pour cela, quelques points de repère non exhaustifs :

> La gouvernance est-elle une préoccupation partagée avec les adhérents ? Par exemple lors de l'Assemblée générale, on peut rappeler l'enjeu d'un renouvellement régulier, en faire un sujet de débat, animer par les membres du Conseil d'administration.

> Le renouvellement des instances est-il inscrit dans les statuts, dans une charte, documents et contenus que l'on fait connaître largement ?

> Avant l'AG, les pilotes bénévoles et professionnels vont-ils informer les adhérents de tous âges et dans leur diversité, lors des ateliers, des projets, ... du prochain renouvellement des instances, de leur possibilité de prendre part au projet social, à la réflexion sur le budget, ... ?

> Est-ce que l'on questionne les adhérents sur leur vision des instances de pilotage, leur place ? Est-ce qu'on partage cette préoccupation avant les élections ?

1.2 Complexité et richesse du métier du Centre Social-Espace de Vie Sociale

UNE VISÉE AU CARREFOUR DE DIFFÉRENTS ENJEUX :

➔ Les activités, les temps vecteurs de lien social, sont nombreux dans les centres sociaux et les espaces de vie sociale mais ils ne suffisent pas à caractériser leur cœur de métier.

Ce qui les caractérise le plus c'est lorsque des groupes d'habitants réfléchissent et mettent en œuvre un programme de sorties culturelles pour les familles, organisent un voyage d'été avec la recherche de financement associant ainsi ceux qui ne partent pas en vacances, se mobilisent pour valoriser leur environnement et créent une aire de jeux, en dialogue avec la collectivité, les partenaires, ...

..... **C'est l'accompagnement de ces dynamiques collectives et citoyennes et de cette possibilité d'agir sur ce que l'on vit qui caractérise le mieux les centres sociaux-EVS.**

➔ Les valeurs énoncées par la Charte nationale* sont dignité humaine, solidarité et démocratie et le travail collectif des habitants, accompagnés par des professionnels, permet de les faire vivre, de construire des réponses, des démarches appropriées, par exemple un accompagnement à la scolarité qui associe la diversité des parents dans leurs origines sociales, culturelles, ... et valorisent les transmissions, les savoir-faire.

..... **Les actions collectives, les engagements que suscitent les centres sociaux-EVS visent à développer les solidarités, la dignité humaine, le fonctionnement démocratique.**

➔ Le centre social, espace de vie sociale, identifié avec les habitants des besoins, des envies d'agir sur le territoire : lutter contre l'isolement des plus âgées, favoriser l'accès à une alimentation de qualité, ... Ces sont des questions sociales qui les concernent et qui concernent aussi des partenaires, la collectivité... Ainsi pour apporter des réponses, ils développent des partenariats, des réponses « sur-mesure », toujours avec l'habitant au cœur.

..... **Centres sociaux-EVS sont ainsi des acteurs du développement social local. Ils s'appuient sur l'expertise des habitants et de partenaires locaux, des outils de diagnostic, de concertation... Ils animent avec les ressources et les valorisent.**

➔ En accompagnant l'action collective, les centres sociaux et EVS apportent des réponses concrètes qui améliorent la vie des habitants de tous âges : ateliers couture où on fabrique les trousseaux d'école pour les enfants, mobilisation pendant le COVID pour les appels solidaires, mise en place d'un local jeunes en milieu rural... Ces sont des réponses complémentaires à celles déployées par la collectivité et les partenaires.

..... **Les Centres sociaux et espaces de vie sociale sont contributeurs de politique publique.**