

# **LES CONDITIONS DE LA COOPERATION BENEVOLES - SALARIES POUR UNE GOUVERNANCE COLLECTIVE**

Etude conduite par Georges PELLEN

Avec la participation de:  
Philippe LE GALL, Bernard BAILLY et Fabrice MOYON

En partenariat avec les fédérations de Paris et de Loire Atlantique



*Afin de ne pas retarder les diffusions, nous vous transmettons ce document sous cette forme.  
Il fera l'objet d'une nouvelle présentation ultérieurement.*

# SOMMAIRE

## PREMIERE PARTIE

### LE CADRAGE DE L'ETUDE ET LES POINT D'ANCRAGE THEORIQUES

1. L'OBJET DE L'ETUDE	Page 3
2. L'AGENCEMENT DE L'ETUDE	Page 6
3. LA REALISATION DE L'ETUDE	Page 11
4. APPROCHE DES OBJECTIFS ET DES ATTENDUS DE L'ETUDE: LE QUESTIONNEMENT DE DEPART	Page 13
5. L'ELARGISSEMENT DE LA REFLEXION SUR LA COOPERATION INVITE À REVISITER LES PRINCIPES FONDATEURS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	Page 17
6. LES POINTS D'ANCRAGE POUR PENSER LA COOPERATION	Page 21

\*\*\*\*\*

## DEUXIEME PARTIE

### LE RECUEIL DES PAROLES ET LEUR INTERPRETATION

1. L'UNIVERS CENTRE SOCIAL	Page 23
2. PARCOURS, VALEURS...QUELS RAPPORTS A LA COOPERATION ?	Page 25
3 LES IDENTITES BENEVOLES ET PROFESSIONNELLES EN QUESTION	page 34

\*\*\*\*\*

## TROISIEME PARTIE

### LES CONDITIONS DE LA COOPERATION

1. COOPERER, DANS QUEL BUT ET PAR QUELLES METHODES ?	Page 40
2. CONCLURE ... OUVRIR POUR DEMAIN	Page 52

# **PREMIERE PARTIE**

## **LE CADRAGE DE L'ETUDE ET LES POINT D'ANCRAGE THEORIQUES**

### **1. L'OBJET DE L'ETUDE**

#### **1.1 LES ORIGINES DU PROJET**

Une démarche exploratoire conduite en 2004-2005 sur la valorisation de l'engagement bénévole : des compétences à la reconnaissance des acquis de l'expérience, invite la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France à approfondir la question de la mise en œuvre de la coopération sous l'angle des pratiques au quotidien entre bénévoles et salariés, dans un objectif de gouvernance collective.

Cette gouvernance collective, est-il dit, se reconnaît par :

- Le portage participatif du pouvoir à tous les niveaux d'exercice au sein du Centre Social et des fédérations ;
- La diversité des modèles en restant cohérent avec les finalités du projet
- Des processus qui permettent l'élaboration collective du projet, de la décision, de l'évaluation,
- La fondation de l'autorité dans une construction démocratique, d'intérêt général pour favoriser ainsi la gestion collective du pouvoir et de l'autorité.

L'étude sur la coopération comme forme renouvelée de gouvernance doit donc permettre d'identifier les conditions du travail associé entre bénévoles et salariés, administrateurs bénévoles et dirigeants salariés dans des politiques d'ajustement mutuel et de clarification des places et des rôles. Faire vivre un cadre d'engagement, où se rencontrent un projet personnel (bénévole ou salarié) et le projet de l'organisation, vise sa dynamisation et l'innovation, le maintien et le renouvellement des motivations.

#### **1.2 LES OBJECTIFS**

Tenant compte de la très grande diversité des caractéristiques de l'activité bénévole concernant les pratiques et les modèles, des objectifs sont définis pour l'étude :

- Identifier pour les comprendre, les parcours des bénévoles, en quoi ils diffèrent ou non de la vie associative;
- Donner de la lisibilité quant aux formes et pratiques d'engagements bénévoles au sein des Centres Sociaux ;
- Favoriser la mobilisation des acteurs bénévoles et salariés pour développer des pratiques de coopération ;
- Définir un cadre référentiel pour concevoir de futures actions en matière de qualification des acteurs dans l'éducation formelle, informelle tout au long de la vie.

#### **1.3 LES AXES DE RECHERCHE**

Des voies de réflexion et d'analyse sont suggérées pour tirer des enseignements des observations, et parvenir à identifier les facteurs qui facilitent ou freinent les engagements bénévoles, l'association entre bénévoles, bénévoles et salariés dans le travail et les processus de décision.

Ainsi, l'étude doit permettre, à l'appui de cette identification, de clarifier et d'explicitier les conditions par lesquelles les relations et les formes d'organisation produisent de la coopération. Par l'analyse des engagements et des pratiques, la recherche doit interroger les capacités des organisations à produire du sens autour des valeurs, du projet, de l'exercice des responsabilités.

Sans en rester au stade des interrogations, l'étude a pour but de parvenir à dessiner les contours de la gouvernance collective dans les dimensions de la compétence et de la qualification des acteurs dans le champ de leurs responsabilités et des évolutions de leurs parcours.

Cinq axes structurent l'étude :

- Axe 1 : Formuler des enseignements à partir de l'observation des parcours des bénévoles
- Axe 2 : Identifier les formes d'engagement des bénévoles et construire une typologie
- Axe 3 : Etudier les différentes formes de relations qui génèrent la coopération entre bénévoles et salariés.
- Axe 4 : Repérer et décrire les formes de coopération qui construisent ou font émerger de l'intelligence collective.
- Axe 5 : Produire un référentiel en matière de qualification des acteurs bénévoles et salariés, dans l'éducation informelle et formelle et tout au long de la vie.

#### **1.4 LES PROBLÉMATIQUES ET LES ENSEIGNEMENTS ESPÉRÉS**

L'étude ne se limite pas à traiter du point de vue des intérêts des Centres Sociaux, des aspects organisationnels ou de management qui n'auraient pour seule fin que de renforcer le potentiel de ressources, des moyens humains. Là n'est pas l'horizon !

Avancer sur la question de la gouvernance collective et en examiner les fondements du point de vue des pratiques implique de prendre en compte les évolutions de la société et ce qu'elles changent dans les modes d'engagement des bénévoles et des salariés. Il s'agit de témoigner de formes d'action et de travail qui reposent sur le développement de la citoyenneté et des solidarités.

A travers la vie associative, et des diverses formes d'engagement dans des structures orientées vers l'économie sociale et solidaire, la question est bien celle de faire valoir des principes de construction collective qui selon les modes de gouvernance choisis attestent d'une éthique qui repose sur :

- L'accueil et l'écoute de toute personne sans discrimination,
- La prise en compte de difficultés économiques et d'insertion,
- L'accès au partage des responsabilités, la participation aux formes démocratique du pouvoir,
- La valorisation d'un « capital humain » comme source de richesse,
- L'importance du don et des échanges pour créer du sens et refonder des appartenances sociales ...

Autant de défis contemporains qui interpellent les acteurs des Centres Sociaux. Ces acteurs sont invités à promouvoir durablement dans les lieux d'action et d'animation des formes de coopération. Elles sont destinées à développer la reconnaissance des compétences des personnes et des groupes, des processus de travail construits sur des pratiques qualifiantes, d'émancipation et d'implication responsable.

#### **1.5 LE PORTAGE DE L'ÉTUDE PAR LA RÉGION BRETAGNE**

A la demande de la Fédération Nationale des Centres Sociaux, la Fédération Régionale des Centres Sociaux de Bretagne se déclare candidate pour porter l'étude et y associer d'autres fédérations. Les fédérations de Paris et de Loire-Atlantique décident d'y participer. L'étude se réalise donc aux dimensions de ces territoires et l'instance de pilotage comprend les représentants de ces trois régions.

L'engagement de la FCS de Bretagne dans le portage de l'étude prend tout son sens, dans la mesure où l'animation de réseau et l'accompagnement des Centres Sociaux se sont centrés ces dernières années sur les modes d'association bénévoles/salariés. La volonté collective de développer la participation de ces catégories d'acteurs dans les projets des Centres et l'analyse des conditions du « travail associé » ont conduit la fédération à travailler sur les identités des parcours des bénévoles, et les significations données aux engagements.

Lors de son congrès à ERQUY en octobre 2007, les travaux conduits sur les valeurs et les raisons d'agir des bénévoles ont permis de dégager des types d'engagement conduisant à prendre en compte la diversité des trajectoires et leurs impacts dans les relations bénévoles/salariés, les modes d'action et d'association.

Les Centres Sociaux se sont alors révélés porteurs d'enjeu identitaire autour de l'engagement. Lors du congrès régional d'ERQUY, les réflexions posent en quelque sorte les premières pierres de l'étude.

Il est en effet souligné que les relations entre les personnes exerçant leur bénévolat dans les Centres Sociaux, s'expriment au cœur des projets et de l'animation collective.

Les projets, comme les actions, font co-exister et conjuguent une extraordinaire palette d'identités, selon les parcours des bénévoles, leur investissement dans l'action, l'organisation et les fonctionnements.

**Ainsi, apparaissent distinctement des logiques différentes quant aux engagements :**

- Une première, celle de l'engagement axé sur la promotion de valeurs visant le changement social... La justice, l'égalité... La transformation de rapports sociaux... La logique militante !
- Une deuxième, celle de l'action pour réaliser avec d'autres, pallier les vides de l'organisation sociale ou de l'action publique, garantir des réponses à des besoins vitaux. La logique de l'action ou du projet.
- Une troisième, celle de l'offre de services ou de prestations pour contribuer à la qualité du cadre de vie et satisfaire des demandes d'une population : l'insertion, l'éducation, le soutien parental, le développement d'un quartier... La logique de l'action sociale!
- Une quatrième, celle de la recherche de liens ou d'apports mutuels, permettant d'échapper à la solitude, au problème de pouvoir d'achat, à ce qui pèse dans la vie... La logique de la relation !
- Une cinquième, celle de l'expérience de l'association pour donner de son temps, s'ouvrir à d'autres, prendre part à des causes humanitaires, se former, s'enrichir au contact des autres, ouvrir une trajectoire... La logique du don ou encore la logique du capital d'expériences !...

Ces logiques non exclusives les unes des autres, qui constituent les ressorts des engagements, sont actives dans les trajectoires des bénévoles. L'animation du bénévolat passe par une compréhension et une reconnaissance de ces logiques. Derrière elles des histoires se disent, des aspirations se manifestent, des pouvoirs s'expriment.

La qualité d'une organisation comme d'un projet collectif, réside dans la capacité des groupes et de leurs accompagnateurs à assumer cette diversité de significations données au bénévolat.

Il en va aussi d'une conviction de richesse des espaces collectifs, en assumant les différences entre ces logiques.

La réflexion sur le travail associé débouche donc en son temps sur cette reconnaissance d'une diversité de trajectoires dont il importe de mesurer les effets dans les collaborations entre bénévoles et entre bénévoles et salariés.

Dés lors, la question de la reconnaissance se présente comme enjeu permanent. Le bénévolat dans son originalité propre s'exprime à travers des formes variées qui changent dans le temps, au travers des transformations culturelles, des comportements. Les formes d'engagement s'en trouvent modifiées. Cela génère des déplacements quant aux valeurs et aux modes d'exercice du bénévolat selon les générations et les manières de penser les rapports sociaux, de les vivre.

## **2. L'AGENCEMENT DE L'ETUDE**

### **2.1 LE PORTAGE DE LA MISSION ET L'ASSOCIATION INTERFÉDÉRALE**

Les finalités et objectifs de l'étude, comme nous venons de l'examiner à propos de la commande, présentent une dimension nationale. Selon les pratiques de fonctionnement fédéral et de travail en réseau, l'échelon national décide, en septembre 2007, de faire appel à une fédération régionale pour conduire l'étude. La fédération de Bretagne souhaite s'engager en considérant que l'étude s'inscrit dans la dynamique d'animation de réseau et des engagements de ses acteurs sur la promotion des collaborations bénévoles – salariés. Par ailleurs, la question du portage du projet et de la gouvernance des Centres Sociaux s'exprime en Bretagne et demande à être investie du fait de la différenciation des modes de gestion. En effet, et sans que cela relève d'une particularité seulement bretonne, les porteurs des Centres Sociaux peuvent être des associations, ce qui représente la majorité des cas, mais aussi les CAF (Brest, St. Briec...) ou des municipalités comme celle de Vannes.

Les évolutions présentes et futures, dont on perçoit des tendances : municipalisation, volonté préférentielle de rester sous statut CAF (Nord Finistère), réaffirmation du fait associatif et redéploiement associatif (Rennes – Association Rennaise des Centres Sociaux)... demandent clarification. L'étude vient donc à point nommé pour travailler les conditions de collaboration bénévoles – salariés, et de gouvernance dans des configurations institutionnelles spécifiques et diversifiées.

La dimension nationale de l'étude, avec ce qu'elle met en jeu sur la coopération, impose d'y associer d'autres fédérations pour produire des analyses à échelle suffisante et des investigations assez larges. Ce qui conduit à poser des critères de diversification des territoires en termes de géographie, de population, de culture, d'économie....

Sur ces critères et selon les divers intérêts exprimés, en tenant compte également de la faisabilité de la conduite de l'étude, la fédération de Loire-Atlantique et la fédération de Paris prennent part avec la Fédération de Bretagne à son pilotage et mobilisent des bénévoles et des salariés de plusieurs équipements pour participer à l'enquête et s'associer à la production de matériaux d'observation sur la gouvernance et la coopération.

## 2.2 LE PILOTAGE ET LA MISE EN ŒUVRE

Afin de conduire l'étude en garantissant son objet et en l'inscrivant dans « l'univers des Centres Sociaux », en référence aux orientations institutionnelles de la CNAF, des valeurs déclarées dans la charte nationale de la Fédération Nationale des Centres Sociaux et Socio-Culturels de France, des ancrages territoriaux et des structures de gestion, un comité de pilotage est mis en place, composé de personnes représentatives des instances fédérales nationales, régionales et départementales.

- *Jean-Marie LAURENT : Fédération Nationale des Centres Sociaux, Chargé de la formation*
- *Jean-Claude DERUNES, Président FCSB*
- *Maurice FRAGNEAU, Administrateur FCSB et Trésorier du SNAECSO*
- *Joëlle GARELLO, Administrateur FCSB et Vice-Présidente du SNAECSO*
- *Françoise GARZUEL, Administrateur FCSB*
- *Gérard ORRIERE, Président Fédé 44*
- *Pierrick TOUSSAINT, Délégué Fédé 44*
- *Alice LEFANIC, Chargé de mission Fédé 75*
- *Philippe LEGALL, Délégué FCSB*
- *Bernard BAILLY, Délégué à la formation à la FCSB*
- *Fabrice MOYON, Chargé de mission FCSB pour l'étude*
- *Raymond JEGOU, Délégué FCSB Pôle Ouest*

Georges PELLEN, directeur associé du cabinet CIRESE et consultant, accompagne l'étude sous les aspects de méthodologie, d'animation, d'analyse et de production de ses résultats.

Le comité de pilotage se réunit trois fois au cours de l'année 2008 et assure ainsi sa mission de validation des processus de l'étude, de recueil et de mise en débat des données, d'orientation sur le sujet de la coopération et de la gouvernance.

Aux étapes de lancement, de recueil des premières données et analyse à mi-parcours, le comité de pilotage s'est réuni les 29 janvier et 28 mai, puis le 7 novembre 2008. Un Conseil d'Administration de la Fédération de Bretagne s'est tenu le 20 septembre en réservant la matinée à l'étude.

Le comité technique mis en place pour préparer le lancement de l'étude, en assurer la réalisation et le suivi est préfiguré en septembre 2007. Il est confirmé et validé dans sa composition par le comité de pilotage en janvier 2008. Il est composé de :

- *Philippe LEGALL, Délégué FCSB*
- *Bernard BAILLY, Délégué à la formation*
- *Raymond JEGOU, Délégué-Adjoint FCSB pour le Finistère*
- *Fabrice MOYON, Chargé de mission étude*
- *Georges PELLEN, cabinet CIRESE*

Le comité assure la mise en œuvre opérationnelle de l'étude, la réalisation de l'enquête, le traitement des informations recueillies, pose le cadre de l'analyse et structure la mise en place des réunions collectives. Il établit régulièrement les liens entre les fédérations et l'échelon national, formalise les travaux et leur présentation au comité de pilotage.

Le comité technique s'est réuni les :

- **9 novembre 2007**, réunion du comité technique avec le Chargé de mission de la FCSF pour la définition de l'étude (objet et conditions de réalisation).
  - **17 décembre**, pour validation du conducteur de l'étude, les choix méthodologiques, la désignation des cibles d'enquête.
  - **25 janvier**, pour la finalisation des guides d'entretien auprès des bénévoles et salariés et la préparation du comité de pilotage.
  - **31 mars**, pour un point sur le déroulement de l'étude, les méthodes de dépouillement de l'enquête et de catégorisation thématique.
  - **13 mai**, pour une saisie des contenus, la programmation des étapes suivantes, la préparation du comité de pilotage.
  - **8 juillet**, pour récapitulation des éléments de bilan quantitatifs et finalisation du rapport d'étape :
  - **27 août**, pour saisie des contenus du rapport final et des résultats de l'étude, la préparation du Conseil d'Administration de la Fédération des Centres Sociaux de Bretagne.
  - **14 octobre**, pour capitalisation des éléments de l'étude, présentation au comité de pilotage, et définition des modes de communication en réseau.
- Fin novembre et décembre, pour des points de lecture du rapport et en janvier 2009 pour lecture finale.

### 2.3 L'ARCHITECTURE DE LA DÉMARCHÉ

Selon les objectifs de l'étude et les axes de réflexion définis dans le cahier des charges, quatre étapes structurent la démarche, dans la limite d'une programmation sur 10 mois, janvier/octobre 2008.

PHASES DE L'ETUDE	MODALITES ET PERIODES
<p style="text-align: center;"><u>Phase 1 :</u></p> <p>Identification des parcours bénévoles et salariés et des représentations des engagements dans les centres sociaux.</p> <p>Elaboration d'une typologie de modèles d'appartenance fondant les rapports aux structures et aux systèmes d'action. Cette typologie doit permettre de distinguer les modèles de référence présents aux acteurs et de procéder à un premier repérage des convergences et des écarts avec la gouvernance des Centres Sociaux se rapportant à la coopération.</p>	<p>Entretiens individuels avec des bénévoles et des salariés réalisés par les chargés de mission des fédérations de Bretagne et de Paris et par le consultant.</p> <p>Ciblage vers des structures associatives, CAF, Municipalités. Répartition des entretiens entre Bretagne (majoritairement), Pays de Loire, Paris.</p> <p>Séance de groupes entre bénévoles et entre salariés, complémentaires aux entretiens individuels pour recueillir des informations sur la coopération, les valeurs et les modèles d'organisation</p> <p>Elaboration des grilles d'entretien et d'animation des séances collectives.</p> <p>Présentation de la démarche au comité de pilotage et débat d'enjeux sur la coopération.</p> <p style="text-align: center;">JANVIER-MAI 08</p>

<p style="text-align: center;"><b><u>Phase 2 :</u></b></p> <p>Analyse des systèmes d'organisation, de fonctionnement, de relation en centre social dans l'objectif de coopération.          Identification des convergences et des écarts entre les modèles précédemment identifiés et les dynamiques des systèmes analysés.          Repérage des facteurs concourant à la coopération et des freins. Enoncé des processus de coopération et des changements à favoriser dans les organisations</p>	<p>Séances de groupes mixtes bénévoles et salariés sur le sens donné à la coopération et sur les pratiques dans le management des structures. Construction de repères structurant la gouvernance dans les dimensions de la coopération. Composition des groupes sur la base de modes de gestion associative, CAF, Municipale.</p> <p style="text-align: center;"><b>MAI- SEPTEMBRE 08</b></p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Phase 3 :</u></b></p> <p>Exploitation des données recueillies dans les deux phases pour élaborer les modèles de coopération et mettre en perspective des modes de gouvernance.           Définir les évolutions dans les fonctions, les relations, l'organisation et énoncer les ajustements nécessaires à ces évolutions en matière de formation, d'accompagnement des bénévoles et salariés, de recrutement, de management, de travail collectif, de communication, etc....           Construction d'un référentiel de compétences basé sur la gouvernance de type coopératif.</p>	<p>Saisie des matériaux collectés dans les entretiens, par transcription écrite, et lors des séances collectives de la phase 1. Dépouillement des entretiens et classification des éléments de discours par thèmes. Analyse de contenus et premières interprétations sur les parcours, les modèles des structures, les représentations de la coopération.          Structuration d'un référentiel « compétences », sur l'objectif de qualification des acteurs et de l'organisation dans l'objectif de coopération. et d'évolution des formes de gouvernance.          Première restitution au comité de pilotage.</p> <p style="text-align: center;"><b>MAI-OCTOBRE 08</b></p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Phase 4 :</u></b></p> <p>Capitalisation de l'étude sous forme d'animation et d'appropriation collective entre les acteurs associés à l'étude et au-delà. Pistes de travail favorables à l'exploitation de l'étude au sein des Fédérations.</p>	<p>Rédaction et analyses en comité technique et de pilotage.          Préparation des restitutions et définition de pistes d'animation.</p> <p style="text-align: center;"><b>OCTOBRE-NOVEMBRE 08</b></p>

## **2.4 L'ENQUÊTE ET LES MÉTHODES DE TRAITEMENT DES DONNÉES RECUEILLIES.**

### *2.4.1 Les supports méthodologiques de la collecte de données.*

En référence aux objectifs de l'étude et aux axes d'investigation s'y rapportant en phase 1, un questionnaire d'entretien individuel envers les bénévoles et les salariés est structuré dans un but de collecte d'information sur :

- Les parcours des personnes et le sens donné aux engagements en Centre Social ;
- Les postures et modes d'action liés aux activités et aux missions du Centre Social
- Les relations entre les divers acteurs et les représentations qui s'en dégagent dans les organisations ;
- Les formes de management se rapportant à la participation, aux conditions d'un fonctionnement cohérent avec les missions et les représentations du rôle des Centres Sociaux.

Les évolutions recherchées dans les formes de relations, les postures et les rôles, les collaborations. *(Les guides d'entretien sont présentés en annexe).*

Pour ce qui est de l'animation des séances collectives de la phase 1, la grille d'animation porte sur trois séquences découpées de la manière suivante :

- Une sollicitation des membres du groupe à expliciter pourquoi chacun est engagé en Centre Social.
- Une auto-évaluation des caractéristiques de la structure au sein desquels les membres présents agissent, à partir d'un regard porté sur les relations de groupe, l'exercice de l'autorité, les intérêts liés aux parcours des personnes, les valeurs mobilisatrices, les degrés de cohérence.
- Une expression sur les significations données à la coopération et les évolutions souhaitées en termes de relations, d'animation, d'organisation.

*(La grille d'animation est présentée en annexe).*

Concernant les travaux de la phase 2, qui portent sur l'analyse des systèmes d'organisation, de fonctionnement, de relations en Centre Social dans l'objectif de coopération, pour les séances mixtes, bénévoles/salariés, l'animation se déroule sur une durée d'environ deux heures, à l'appui d'un questionnement sur les significations données à la coopération, puis sur la définition de pratiques dans le champ du management d'une organisation centrée sur la coopération, en travaillant les postures des bénévoles et des salariés. Cette production donne lieu à identifier les évolutions à faire naître dans les modes de gouvernance.

Ces animations se sont déroulées à Paris, à Brest, à Rennes, à Vannes et ont regroupé une quarantaine de bénévoles et de salariés de Centres Sociaux associatifs, CAF, et d'un centre municipal.

#### *2.4.2 Les modes de traitement.*

Une conception dynamique de la conduite de l'étude sous-entend que celle-ci recherche la mobilisation des personnes et leur intéressement à participer à l'élaboration de nouveaux modèles de gouvernance et à faire naître des évolutions dans l'univers "multiforme" des Centres Sociaux. Ceci repose sur un discours individuel et en groupe pour recueillir un matériau signifiant sur le plan des relations bénévoles/salariés, des modes de management, des valeurs et des principes qui président aux engagements et aux modes de fonctionnement des équipements. L'ensemble des données recueillies fait l'objet d'un traitement analytique sur les bases de méthodes d'enquête et d'analyse se rapportant à la sociologie.

Chaque entretien est retranscrit par l'interviewer.

Les transcriptions qui représentent environ trois à quatre pages sont numérotées et permettent d'identifier si l'écrit se rapporte à un bénévole, à un salarié, de relier la personne à sa fonction (pour le bénévole : Administrateur ou acteur dans des projets, pour les salariés : Directeur ou animateur...), en situant l'interviewé dans le mode de gestion du Centre Social : associatif, CAF, municipal. L'anonymat est garanti dans cette classification.

La lecture d'une douzaine de retranscriptions a permis au consultant, puis au comité technique, de définir au travers des interviews 15 thèmes qui, sur tableau Excel, regroupent les fragments des contenus d'interviews s'y rapportant. Ce matériau ainsi traité permet de conduire l'analyse sociologique rejoignant les objectifs de l'étude et le questionnement structurant les raisonnements du début jusqu'à la fin de l'étude.

1. Parcours bénévole ou professionnel (cursus formation, métier, activité exercée...projet personnel d'évolution...)
2. Situations ou expériences de référence à l'origine de choix et/ou d'engagements actuels bénévoles ou professionnels en Centre Social
3. Figures parentales, familiales, images intériorisées, véhiculées
4. Valeurs et convictions
5. Description de position dans l'action, les responsabilités (fonction, modes d'action, intervention, posture d'accompagnement, d'écoute...)
6. L'univers du Centre Social (caractéristiques de ce qui s'y vit, l'ambiance, les idéaux projetés, les processus d'action, de relation...)
7. Le centre social dans son environnement institutionnel et local
8. Les définitions du bénévolat
9. Les définitions du salariat
10. Les relations bénévoles/ salariés
11. Les représentations de soi, des autres (provenant des autres, de soi)
12. Les relations dans le travail, l'action, les systèmes de coopération, d'équipe...
13. Les formes de management de la structure et de l'organisation Centre Social (hiérarchie, instances de participation, communication, leadership, mode de collaboration, d'association...)
14. Les évolutions projetées sur la structure et le management Centre Social

Les données collectées dans les séances d'animation de groupe sont synthétisées et enrichissent les différents thèmes instruits et analysés.

### **3. LA REALISATION DE L'ETUDE**

Entretiens :	Bénév	Salar	Associat.	CAF	MUNICIPAUX
<b>Bretagne: 38</b>	23	15	12 Bén. 9 Sal.	7 Bén. 3 Sal.	4 Bén. 3 Sal.
<b>Loire-Atlant : 11</b>	5	6	6 Sal. 8 Bén.		
<b>Paris : 12</b>	8	4	4 Sal.		
<b>Total: 61</b>	36	25	44		
Bretagne: 62%	59% Bénévoles		Associat.	10	7
Loire-Atlantique: 18%	41% Salariés			CAF	MUNICIPAUX
Paris : 20%			72%	16,5%	11,5%
H 21 : 34,5%					
F 40 : 65,5%					

Les phases décrites ont donc été réalisées sur la période janvier à novembre 2008. Dès le mois de mai, puis en septembre, les analyses des matériaux ont donné lieu en novembre à une première rédaction préfigurant le rapport final, produit dans sa forme définitive fin décembre.

## L'ENQUETE TERRAIN

Le bilan quantitatif des entretiens individuels

## LES SEANCES COLLECTIVES

Le bilan quantitatif des séances de groupe

LIEU	DATE	PERSONNES MOBILISEES
Fédération Paris	1° avril 3 et 24 juin	8 bénévoles 12 salariés 8 bénévoles 12 salariés
Fédération Bretagne Rennes Quimper Brest Vannes	16 mai 7 juillet 14 octobre 16 octobre 20 novembre	6 bénévoles 10 bénévoles 10 bénévoles 6 salariés 7 salariés 12 bénévoles

TOTAL DES HEURES INVESTIES DANS L'ETUDE AU 31 décembre 2008

ACTIVITE	NOMBRE D'HEURES
Comité de pilotage	104
Comité technique et suivi de l'étude	140
Enquête par interviews individuelles	122 hors déplacement
Retranscription et dépouillement	216
Analyses de contenu	56
Séances collectives	25
Rédaction de l'étude	60
<b>TOTAL</b>	<b>723</b>

## **4. APPROCHE DES OBJECTIFS ET DES ATTENDUS DE L'ETUDE :**

### **LE QUESTIONNEMENT DE DEPART.**

#### **4.1 LA REMISE EN CAUSE DES « PRÉSUPPOSÉS ».**

A la suite de cette présentation formelle des objectifs et du cadre de réalisation de l'étude, ouvrons maintenant l'observation sur ce que celle-ci met en question du point de vue de la gouvernance collective, de la coopération, de ses attendus.

Il nous faut au premier abord comprendre que nous sommes face à des organisations vivantes – Centre Social- où s'affirment, se croisent, se confrontent des valeurs et des significations diversifiées données aux engagements, selon les histoires singulières de chacun, les places et les rôles tenus dans les trajectoires vécues, les aspirations et les motivations à la source des engagements.

Quelques paroles recueillies lors de l'enquête illustrent ce propos ou lui font écho.

*« C'est en phase avec mes valeurs : respect des autres, mise en valeur des gens ». (Bénévole Administrateur)*

*« Tout ce que je dis est issu de mes apprentissages au quotidien et ça se poursuit aujourd'hui : l'intelligence de la rencontre de l'autre dans la construction d'un savoir ». (Salarié)*

#### **La question du croisement entre des itinéraires personnels et les cultures des organisations pour penser la coopération**

La construction d'une gouvernance collective basée sur la coopération interpelle d'abord le sens donné par des individus à leur engagement, à leur lecture des lieux et des espaces au sein desquels ils agissent en relation à d'autres. Cette lecture donne lieu à des projections ou à des désirs d'entreprendre qui s'harmonisent plus ou moins avec des collectifs qui forgent au fil du temps leur culture, leurs modes d'organisation, leur système de valeur...

Comme nous l'avons vu en présentant le portage de l'étude par la fédération de Bretagne, les logiques d'action des personnes s'expriment sous de nombreux aspects. Mais on ne peut affirmer cependant que telle ou telle d'entre elles porte directement vers le développement de la coopération ou en constitue des freins. Il nous faut donc chercher plus loin, et apprécier, pour ne pas en rester à une description et à une analyse des motivations, des relations et des fonctionnements, les conditions qui « produisent de la coopération ». Ce qui invite à réfléchir les processus par lesquels existent du partage sur les orientations de l'action, le sens commun du projet, l'articulation des places et des rôles...

Selon les questions abordées préalablement autour des modes de gestion des Centres Sociaux, l'approche du modèle associatif, pensé comme le plus en adéquation avec la coopération, semble soumise à interrogation. Des centres sont directement rattachés aux Caisses d'Allocations Familiales, d'autres à des municipalités et beaucoup d'autres relèvent du portage associatif. Gestion et animation dans ces différentes configurations structurelles impactent des processus de participation et de prise de décision... Les modes de gouvernance institutionnelle publique sont aux yeux de certains suspects quant à l'implication des acteurs bénévoles et salariés et à la place qui leur est donnée dans l'élaboration des projets... Mais des formes de vie associative caractérisées parfois par l'exercice rapproché de l'autorité et empreintes de pouvoir hiérarchique, laissent à penser que la coopération court les risques d'être mise à mal... Ni les systèmes de valeurs et de relations en tant que tels, ni les structures en elles-mêmes ne présentent in extenso des organisations dont la gouvernance soit d'emblée ancrée dans la

coopération. Il semblerait que la forme associative ne soit pas plus qu'une autre le cadre idéal de la coopération.

### **La coopération provient d'un processus de construction sociale**

Les paroles recueillies et mises en référence à la commande de l'étude tendent à penser la coopération comme produit d'une « construction sociale ». Cette construction fait sens pour des acteurs impliqués dans un projet axé sur le développement social. L'affirmation de compétences personnelles et collectives, fondées sur des apports réciproques et complémentaires, s'avère relever de processus relationnels dont le défi est de les faire vivre dans des configurations institutionnelles et de gestion diversifiées.

Le postulat de l'étude est ici avancé.

**« La gouvernance basée sur la coopération repose sur la promotion d'une culture de l'association qui appelle la compétence ».**

*« C'est une équipe: le président, le directeur, les techniciens, les professionnels, les bénévoles, c'est une équipe, les bénévoles sont des bons observateurs de terrain ; le professionnel, il a une méthode... » (Bénévole Administrateur)*

L'étude nous mène à identifier les ressorts d'une gouvernance, basée sur la coopération, et ses modalités dans les systèmes de pilotage et de fonctionnement. Cette dynamique nous conduit aussi à mettre en perspective sous le principe de coopération les raisons d'être des Centres Sociaux comme acteurs de l'économie sociale et solidaire, impliqués dans la promotion des individus et des groupes sociaux, sur les chemins de l'éducation et de l'émancipation...

*« Avoir une vision globale et cohérente en mutualisant les compétences et les moyens. Le centre social, c'est aussi un lieu d'expérimentation, qui n'est pas sur une logique de rendement et d'efficacité. L'important, c'est d'être en adéquation avec les publics, au plus près d'eux... Identifier les besoins, être réactif, vérifier que cela s'intègre aux missions du centre social et de la Caf, notamment pour les publics vulnérables. Laisser de la place pour la participation des publics. Impulser une démarche pédagogique et un accompagnement avec ces publics. Soutenir la mixité dans les quartiers et dans les âges, ne pas cloisonner ». (Salariée 44ans).*

### **Les structures demandent d'être identifiées pour percevoir leurs effets sur la coopération**

Le postulat présenté ici, en amont de l'analyse du recueil de données, détermine un questionnement critique sur les formes institutionnalisées de gestion des Centres Sociaux, des pratiques de gouvernance. L'étude dans cette direction provoque l'élaboration d'un positionnement qui permet de discerner les dynamiques possibles d'association dans les projets et les actions, en identifiant au sein des parcours des bénévoles et des salariés, comme des structures, les contraintes, les obstacles ou les atouts liés à une gouvernance développant de la coopération.

La surabondance de valeurs de solidarité promues sur des tendances à protéger, assister, peut étouffer vis-à-vis d'autrui la reconnaissance de ses capacités à devenir autonome, force de proposition et de créativité... Les « petites hiérarchies associatives » ou les « cercles des initiés » sont susceptibles d'altérer l'action collective alors qu'un cadre administrativement géré peut définir et garantir l'espace de la négociation du projet...

Il n'y a donc pas d'absolu dans les formes relationnelles et structurelles. L'enjeu de gouvernance conduit à concevoir à l'intérieur des espaces institués ce qui rend possible ou non la coopération... Sans se voiler la face sur les facteurs qui l'encouragent, la facilitent ou la mettent à mal. Ce sont ces considérations de départ que les analyses de contenu des matériaux collectés durant l'enquête vont chercher à investir en vue de les confirmer, de les nuancer, de les questionner.

## 4.2 LE QUESTIONNEMENT STRUCTURANT LA CONDUITE DE L'ÉTUDE

Dans la perspective de fonder une gouvernance basée sur la coopération, les voies par lesquelles investir la réflexion : les valeurs, les parcours, les formes des relations bénévoles/salariés, le système de management...conduisent à approfondir la question du croisement entre les conceptions que se forgent les individus et les cultures identitaires des lieux d'action et d'engagement.

Cette question concerne la construction des identités personnelles. Ce qui invite à poser le problème de l'acceptation ou de la non acceptation de divers types d'organisation par les individus.

### La question de l'identité et des formes d'organisation

Un premier niveau d'interrogation porte sur l'acceptabilité des modèles induits par la coopération :

- Le travail en projet,
- La participation à égalité dans les décisions,
- La négociation d'équipe,
- La valorisation du collectif par les contributions personnelles...

Tout ceci constitue les ingrédients de la coopération qui définit un mode de gouvernance et en constitue des valeurs propres...

Or, les identités personnelles se construisent au cœur d'expériences relationnelles, dans des univers variés. Ces expériences structurent des rapports sociaux, des manières de se comporter avec les autres, des conceptions sur les modes d'action et les types d'organisation.... On peut être plus attiré par une organisation hiérarchique, qui fait autorité, qui assure une certaine guidance....Ou différemment se sentir plus à l'aise dans l'informel, la constitution d'espaces communs pour décider, le fonctionnement en « collégialité »...

Les rapports sociaux qui se construisent par les individus proviennent ainsi des représentations issues de leur histoire, de leur itinéraire personnel, interprété, et subjectivement assumé.

Les appartenances à des systèmes et à leur mode de gouvernance dépendent de phénomènes identitaires que chaque personne développe dans sa vie en rapport aux expériences et relations vécues. Ces productions dessinent les rapports au pouvoir, à l'action, aux institutions... aux engagements que l'on cherche à concrétiser.

Du point de vue de la gouvernance, l'étude met donc en chantier la question de l'adéquation entre ce qui relève de la coopération et ce que les personnes ont construit comme repères au gré de leur propre parcours.

Les univers sociaux sont en permanence confrontés aux tensions qui interviennent entre les représentations personnelles que l'on peut avoir de soi et d'une organisation, d'une part, et ce que l'organisation elle-même suggère ou impose selon ses caractéristiques particulières, d'autre part.

Ainsi, la coopération qui énonce comme valeur, la concertation et la négociation, le partage du projet, l'interdisciplinarité, la confiance et la communication... peut s'opposer à des positionnements construits davantage sur des spécialités par l'acquisition de connaissances, d'un métier, des pratiques de directivité et de commandement, la recherche de l'action concrète...

L'étude doit donc donner à voir à quels degrés et sur quoi la coopération est possible au travers des postures des bénévoles et des salariés, issues de leurs parcours.

## **La question des modèles qui structurent un cadre d'action et de relation**

Dans la ligne de ces réflexions, la question des formes d'organisation est de nature à inviter à une compréhension du modèle Centre Social, au-delà de son appareillage statutaire et gestionnaire. Les travaux conduits en sociologie, toutes ces dernières années pour comprendre les univers organisés des entreprises du secteur marchand, de l'économie sociale ou des administrations, ont permis d'identifier des modèles à la fois produits par un ensemble de facteurs législatifs, économiques, managériaux et par les acteurs y participant.

L'approche de ces systèmes construits et en évolution permanente, invite dans le cadre de l'étude à porter une attention sur les valeurs et les cultures qui structurent les fonctionnements et le management des Centres Sociaux.

Les structures dans leur organisation et leur management proposent des cadres d'action et de relations inspirés de modèles qui induisent le développement de comportements, de postures personnelles et relationnelles, des rôles...

D'une entreprise communautaire fondée sur des leaderships de type charismatique à l'entreprise libérale marquée par l'affirmation des individualités, il y a matière à comprendre les caractères propres des organisations pour penser la coopération et évaluer ce qui la rend compatible ou non au sein d'une organisation. Il s'agit donc de percevoir la ou les cultures qui se sont constituées dans les Centres Sociaux, de manière à identifier les voies possibles de la coopération ou ses obstacles.

Dans un modèle communautaire, la hiérarchie, l'importance des relations interpersonnelles sur des registres plutôt affectifs, prévalent souvent sur la rationalité des processus et des actes. Dans une organisation professionnalisée, les missions d'intérêt public, les savoirs-faire « métiers », le management en soutien des acteurs, caractérisent les processus collectifs. Qu'en est-il alors de la coopération ? Quels facteurs la permettent, quels en sont les freins ?

L'étude invite à travailler les modèles qui portent plus facilement la coopération que d'autres. Le recueil d'information de la part des bénévoles et des salariés représente de ce point de vue beaucoup d'importance.

Par ces premières réflexions, nous avons cherché à poser les dimensions de l'étude afin de donner une direction à la recherche envisagée.

A partir de là, nous posons comme fil conducteur l'interrogation qui doit nous permettre d'évaluer les voies possibles de la coopération dans les univers des Centres Sociaux.

### **Entre l'organisation qui façonne un modèle et l'expression inventive de formes d'association... Comment se situer ?**

L'organisation « instituée », détermine-t-elle les formes de travail, les modes relationnels, les rôles et les places ?... Où est-ce la qualité de processus « associant » qui institue les acteurs, par l'appropriation ou la production d'une norme collective pour développer la coopération ? Au demeurant, la coopération relève-t-elle d'une combinaison de ces deux mouvements ? Dans quelle proportion, jusqu'où ? Les acteurs des Centres Sociaux sont-ils finalement dépendants de leurs univers antérieurs ou institutionnalisés ou en cherchent-ils une recomposition au travers d'engagements et de formes de gouvernance renouvelant les identités personnelles et collectives, les manières d'agir et de projeter ensemble ?

## **5. L'ÉLARGISSEMENT DE LA RÉFLEXION SUR LA COOPÉRATION INVITE À REVISITER LES PRINCIPES FONDATEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

Envisager un mode de gouvernance, fondé sur la coopération, renvoie aux concepts qui lui donnent sens et appelle des développements sur le plan des idées politiques, et socio-économiques.

Nous avons précédemment évoqué le postulat selon lequel la coopération repose sur la promotion d'une culture de « l'association » qui appelle la compétence. A distance de toute confusion entre le modèle associatif statutaire qui tendrait à réduire la coopération à une norme juridique et à une forme d'organisation, il importe, pour la richesse de la position tenue, d'apporter quelques éléments théoriques se rapportant aux fondements de l'économie sociale et solidaire. Ce qui est susceptible d'éclairer les réflexions pour interpréter la coopération comme mouvement de production et d'échange en société.

### **5.1 « L'ASSOCIATION » COMME PROCESSUS DE CONSTRUCTION SOCIALE « VOLONTAIRE ET EN TENSION »**

Qui dit coopérer dit agir ensemble. La coopération renvoie à l'idée de l'action organisée et collective. Friedberg, sociologue, pose comme analyse que « L'action collective ou organisée n'est pas un exercice gratuit. C'est toujours une coalition d'hommes contre la nature face à des problèmes matériels pour la solution desquels ils sont obligés ou ont décidé de coopérer »

L'association n'a donc rien de naturelle. Elle est un construit social au même titre que toute organisation. « Elle est un contexte d'action dans lequel se jouent et se gèrent des rapports de coopération, d'échanges et de conflits entre des acteurs aux intérêts divergents ».

Deux auteurs, Renaud Sainsaulieu et Jean-Louis Laville, qui ont investi dans les années 70 et jusqu'à nos jours des travaux majeurs sur les identités des organisations, affirment : « Deux buts s'interpénètrent dans l'idée associative : celui de coopérer volontairement et librement, celui de créer une solution à un problème précis ».

Interroger les enjeux, les formes et les déterminants de la coopération entre les bénévoles et les salariés dans les centres sociaux, c'est de fait, se rapprocher de ce qui est au cœur de l'identité d'un centre social : l'association de personnes différentes sur des enjeux sociaux à traiter selon des représentations et des formes qui sont issues des valeurs, des expériences, des lectures singulières de la vie et de la société.

*« Les points majeurs de mon engagement : animation, négociation, pouvoir de décision. Une envie de participation à la vie publique, de faire de la politique autrement. Cela soutient la mixité sociale, le mieux vivre ensemble, se connaître, communiquer ensemble entre gens de différents horizons ». (Administrateur).*

### **Mouvement ascendant de regroupement d'acteurs et logiques d'encadrement des pouvoirs publics**

Mais le centre social, en tant qu'outil majeur du développement social du territoire, présente une configuration particulière. Il s'est à la fois inscrit, de façon croissante, dans des politiques et financements publics porteurs notamment d'exigences sur la qualification des professionnels, et dans des dynamiques de participation créatrice de ressources pour contribuer aux changements sociaux dans des projets collectifs, à même d'émanciper les individus et de produire du lien social.

Ce double processus est en fait commun aux centres sociaux quels que soient leurs modes de gestion, et il importe de le reconnaître comme inhérent à la question de la coopération. La commande publique (démarche descendante) et le processus de développement social (processus ascendant) s'entrecroisent et dominent plus ou moins selon les structures et les pratiques institutionnelles. La coopération, dès

lors, est à situer dans les capacités à produire le projet et pose la question des marges laissées aux acteurs.

Seul le projet permet d'engager véritablement la rencontre des mouvements ascendants et descendants. C'est le projet qui, quel que soit le statut juridique du centre social (associatif ou en gestion directe CAF ou municipale), peut fonder son intérêt et son utilité sociale, et la réunion des compétences mobilisées par les salariés et les bénévoles.

*« Entre bénévoles et salariés, c'est un travail ensemble, un échange. Nous montons des projets ensemble, habitants et salariés. Bénévoles et salariés doivent être sur le terrain : une équipe qui peut travailler ensemble en gardant chacun sa place » (Salarié Associatif).*

*« Un projet de centre à travailler autour de la solidarité, la citoyenneté, le faire ensemble. Le centre social ne contrarie pas cela, il est en adéquation. Affirmer et s'assurer d'être sur des projets simples avec les habitants, qui parlent aux gens, humainement plus forts, et non pas des projets clinquants et médiatisables. Préserver et développer la disponibilité des partenaires sur cela, en se donnant des marges de manœuvre avec la ville. Préserver la légitimité du centre social à le faire, préserver la dynamique d'équipe et le passage de relais quand quelqu'un part » (Salarié Associatif).*

## **5.2 DE L'ÉCONOMIE SOCIALE À L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE : RUPTURE ET CONTINUITÉ DE SENS**

### **L'association, principe de coopération**

Une majorité de centres sociaux a été créée et vit sous gestion associative. Ils appartiennent ainsi à l'ensemble nommé « économie solidaire », décrit par Jean-François Draperi dans son ouvrage « Comprendre l'économie sociale » (Dunod) comme « des personnes engagées, des militants et des professionnels, qui s'engagent collectivement dans le champ économique et social en faveur de l'intégration économique et sociale, généralement avec le soutien des pouvoirs publics ».

L'entreprise d'économie sociale, orientée vers une alternative à l'économie capitaliste par l'activation d'autres formes d'organisation et de production, est définie par l'auteur comme « un groupement de personnes associées autour d'un projet. Ces personnes associées acquièrent des moyens économiques et financiers pour réaliser un projet commun. Ce sont des coopératives, des mutuelles ou des associations (...). Entreprendre en économie sociale signifie adhérer et s'engager dans un projet partagé » (1).

S'associer, adhérer et s'engager est au fondement de l'entreprise d'économie sociale et solidaire. Jean-François Draperi nous dit que « l'acte d'entreprendre en économie sociale n'est ni individuel, ni tourné vers la finalité lucrative. Il est collectif et vise le développement de la personne ».

Le tableau ci-dessous permet de différencier les types d'entreprises et leurs finalités. L'entreprise d'économie sociale porte pour finalité un projet commun de production de richesses au bénéfice de ses acteurs « coopérants » et du développement social.

Types et finalités des types d'entreprises

Type d'entreprise	Finalité
Entreprise privée	Produire et travailler à son compte
Entreprise d'économie sociale	Réaliser un projet commun
Entreprise publique	Servir l'intérêt général de la nation
Entreprise capitaliste	Faire fructifier les capitaux placés dans l'entreprise

Jean-François Draperi, Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux, 2007, Dunod.

(1) Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux, Jean-François Draperi, 2007, Dunod, p 41-42.

Le secteur associatif, depuis la montée des exclusions au début des années 80, s'est largement orienté vers le secteur de l'économie solidaire structuré et financé par les pouvoirs publics, davantage que dans le champ de l'économie sociale. Entre économie sociale et économie solidaire, se joue la question de l'autonomie des structures et de l'encadrement par les pouvoirs publics, des tensions entre des modèles d'actions institutionnalisés, en référence aux missions de service public et des modèles de constructions collectives, à la libre initiative des individus et des groupes en association. Nous savons que cette liberté n'est jamais entière et se trouve contrainte de longue date par la nécessité des moyens techniques et financiers de l'action et de production des réalisations.

Coopérer conduit donc à faire émerger, sur les principes de réalité, l'association comme mode d'action collective au service d'intérêts centrés sur le développement social et la production de richesses à partager. La solidarité alors peut être repensée sur les bases d'un développement et d'une mise en commun de ressources, dépassant la seule mise en œuvre plus ou moins instrumentalisée de dispositifs de solidarité en relais des pouvoirs publics. C'est bien ainsi que semble se poser, quelles que soient les formes institutionnelles des structures des centres sociaux, la question du positionnement des missions de développement social qu'active la coopération.

*« Il y a beaucoup d'énergie à développer sur la dimension du lien social : écoute, dialogue, échange. Donner un côté villageois à des milieux urbains dans la dynamique des nouveaux quartiers, avec de nouveaux habitants, de nouvelles habitudes. Les centres socioculturels, ce sont de vraies valeurs à défendre. Si ça n'y répond pas, on se questionne. Il faut taper du poing si nécessaire. Quand on cloisonne, la valeur s'échappe. C'est la question du sens. Il faut des gens fusibles, des contrepoids auprès de la municipalité. Ça devrait pourtant d'abord être des valeurs communes à défendre, dans une entreprise où les gens se sentent bien. Quelles définitions, qu'est-ce qu'on veut défendre sur nos centres ? Facteurs de réussite : le projet social, les objectifs : comment on les a remplis ? Il faut surtout défendre les valeurs, on est une association. Il faut une idée d'ouverture, de brassage entre générations, de cultures, d'activités... Retrouver du sens, de l'engagement et non pas des lieux de prestations et des services seulement » (Salarié associatif).*

Le principe d'émancipation des personnes intrinsèquement lié à l'économie sociale, et ce que l'on appelle, de manière plus actuelle, la participation au développement personnel et collectif, vient donner au niveau du sens un prolongement à ces réflexions.

### **Coopérer pour émanciper : faire participer les personnes exclues aux projets et aux fonctionnements des structures de l'économie sociale et solidaire**

Il y a une continuité forte entre les principes moteurs de l'économie sociale et le fait associatif, particulièrement, autour des objectifs d'émancipation des personnes. La façon de faire vivre l'organisation en centre social renvoie aux modes de travail et aux fonctionnalités. Nous sommes ici au cœur de l'étude.

Si nous avons bien compris que coopérer engage finalement une éthique économique et sociale, le fondement de l'action repose sur une vision de la place de la personne dans la société, et de la société elle-même qui se construit dans « l'épreuve » de l'acceptation des différences et de l'ouverture à tous ses membres.

En effet, dans la ligne des réflexions proposées par Jean-François Draperi, nous pensons que « si la finalité des pratiques solidaires est de permettre l'émancipation des personnes bénéficiant de la solidarité, alors il est nécessaire de poser simultanément la question de l'exercice des solidarités et celle de l'abolition de l'inégalité qui les rend nécessaires. Si l'on pose simultanément ces deux questions, l'économie solidaire prend le risque d'institutionnaliser les inégalités qui la justifient (...). L'émancipation nécessite donc de penser simultanément la solidarité avec toutes les personnes subissant l'exclusion ou les inégalités, l'engagement volontaire de ces personnes et leur accession à l'égalité politique au sein des organisations. Sans l'articulation du volontariat, de l'égalité et de la solidarité, les pratiques sociales peinent à s'affirmer comme émancipatrices ».

Dans le principe associatif, comme dans celui des centres sociaux, il ne s'agit pas de faire pour les autres, pour les pauvres, pour les exclus, mais de faire avec eux. Le fait de coopérer et de s'associer n'est pas seulement un moyen mais constitue bien une fin en soi.

Donner place aux personnes utilisatrices de services dans l'action, la conception de l'action et leur permettre d'exercer leur capacité à devenir acteurs dans les organisations, représente le défi de l'économie sociale et solidaire. La coopération se doit alors de privilégier la construction d'espaces de mises en relations ouverts aux choix et aux évolutions des personnes, en acceptant les spécificités des parcours et les écarts entre les volontés, les désirs d'engagements, les limites et les possibilités qui s'y rattachent.

La question de l'articulation entre les valeurs de responsabilité, de volontariat, d'égalité, de solidarité et d'autonomie, qui fonde la pratique des centres sociaux, et les règles communes qui président au fonctionnement de cette forme particulière de collectif humain, est donc centrale pour comprendre les enjeux et les formes de la coopération bénévoles-salariés et de systèmes solidaires. Or, la relation entre valeurs et pratiques n'est pas simple à élaborer puis à développer. Les centres sociaux, à l'image des entreprises d'économie sociale et solidaire, « doivent en permanence arbitrer pour survivre sans perdre leurs valeurs » comme le conclut Draperi.

### **L'exigence de l'articulation cohérente entre valeurs déclarées et définition de pratiques**

En effet, si les valeurs s'expriment dans des principes et des règles, ces dernières doivent pouvoir évoluer en fonction des différents paramètres d'action auxquels est confrontée l'organisation, selon les contraintes de l'environnement, les ressources humaines, les contingences financières, le poids de la commande publique.

Cela rejoint très directement les théories de la régulation. Les règles n'étant jamais totalement « suffisantes » ni « définitives », les acteurs de l'économie sociale doivent en permanence déterminer les règles les plus adaptées à la réalité qu'ils vivent et aux objectifs qu'ils poursuivent.

« C'est pourquoi l'analyse conjointe du projet, des règles et des pratiques de l'entreprise (d'économie sociale) permet de révéler les valeurs qu'elle respecte et finalement, par la confrontation de celles-ci aux valeurs historiques de l'économie sociale, de révéler la nature de l'économie qu'elle produit ». (J.F. Draperi). Ce qui introduit la question de l'évaluation des apports du centre social en matière économique, c'est-à-dire dans la sphère des échanges et des plus-values apportées sur les territoires et la qualité de la vie sociale. Coopérer pour créer de la valeur, mais de la valeur sociale à ce qui est fait là, localement, dans le rapport au temps.

« Cet engagement pour un développement participatif et solidaire est porteur d'une valeur, la citoyenneté, finalisée par une utopie : dans le nouveau compromis que nous avons à faire avec la mondialisation, il s'agit d'abord de ranimer la capacité des acteurs sociaux à s'associer, s'investir et débattre, pour exprimer et faire peser leurs choix. Agir pour le développement est donc une tâche de conscientisation, de mobilisation et de formation, qui permet, en une période de désintérêt ou de défiance pour la vie politique, syndicale, voire associative, d'inventer de nouvelles modalités d'action correspondant aux sensibilités des acteurs de demain », Développement social participatif. (Revue Territoire)

*« Le sens, c'est un travail associé sur un territoire avec une équipe de bénévoles, c'est une dynamique de liens sociaux : développement du lien social, valorisation du territoire, appropriation d'acteurs, valorisation des relations humaines, expérimentation). Le centre, c'est faire que la vie ait du suc, du moelleux, du plaisir, une intensité. Une vie pas segmentée : ici et maintenant, le moment présent qui vaut le coup d'être vécu. La nécessité d'être en mouvement, de bousculer parfois pour créer une dynamique. Garder le processus sans se perdre dans les procédures. Des aspects de nouveauté, d'inconnu, d'intensité, ce qui est bien différent de la sécurité ou de la peur. La tension qui existe entre la liberté de faire les choses par soi-même et la mondialisation (Salarié CS associatif).*

## **6 LES POINTS D'ANCRAGE POUR PENSER LA COOPERATION**

Accepter ce détour théorique et réflexif, pour cela, se rapporter aux sciences des organisations et resituer les perspectives fondatrices de l'économie sociale et solidaire, conduit à poser des principes dynamiques de gouvernance selon lesquels les valeurs et les parcours des bénévoles et des salariés donnent du sens aux engagements individuels et collectifs.

Ce détour s'est imposé à nous à partir de la réception des paroles recueillies. Un ensemble d'expressions réfléchies et partagées nous ont renvoyé directement à une explicitation d'idées de référence. Ce sont bien les soixante entretiens qui fondent cette approche réflexive et qui mettent en lumière les dimensions d'une gouvernance pensée dans les perspectives de la coopération.

Avant d'entrer dans une seconde partie consacrée à la description de l'univers du centre social et des interactions entre bénévoles, salariés, nous recentrons les réflexions présentées, pour en faire des dimensions de l'observation à même de guider l'étude et d'aller vers une conception de la gouvernance basée sur la coopération.

### **1 L'ASSOCIATION SE CONSTRUIT DANS UNE OUVERTURE AU MONDE**

Revisiter les principes de l'économie sociale et solidaire conduit à repositionner les centres sociaux sur les valeurs d'association entre leurs acteurs. La participation citoyenne, la construction d'espaces collectifs pour réfléchir les situations humaines sont source de développement et contribuent au devenir d'une société ouverte au monde.

### **2. LE PROJET VALORISE LES RESSOURCES ET EN PERMET L'EXPRESSION**

Penser la coopération invite à dégager des valeurs de sens au sein d'une communauté de personnes qui portent des responsabilités à égalité. La « coopérative » comme forme de production de richesse nécessite donc le partage d'un projet autour de finalités communes. La coopération est fondée sur le projet et appelle une production d'actions et de réalisations qui lui donnent sens.

### **3. DES COMMUNAUTES, OUVERTES AUX ECHANGES, ACCUEILLEN ET PARTAGENT**

Promouvoir la coopération passe par la construction de groupes d'intérêts portés, au-delà d'eux, à travailler aux dimensions de l'intérêt général. Dans la communauté qui entreprend et mobilise des capacités d'action, l'accueil de tous représente l'enjeu vital de son devenir.

La solidarité en ce sens provoque toute organisation à rencontrer celui qui est en demande de soutien, d'expression de ses valeurs, de ses capacités. L'économie sociale et solidaire constitue ce défi permanent d'instaurer des marges de créativité et d'innovation qui réintroduisent dans le jeu des échanges les personnes qui en sont privées.

#### **4. LA REGULATION REND POSSIBLE L'EXISTENCE DU GROUPE ET LA RECONNAISSANCE DES DIFFERENCES**

L'association, comme processus de construction collective, relève d'une dynamique qui appelle la régulation pour permettre aux acteurs de produire autour des valeurs échangées, de la coopération. A l'inverse de schémas classiques qui tendent à poser le cadre hiérarchique et ordonné des relations (le gouvernement par l'autorité), l'ouverture à tous suppose d'accepter l'existence du conflit dans la vie des groupes comme levier de son développement et de sa maturité. La reconnaissance des différences et leurs expressions constitue une dynamique permanente des lieux collectifs et pose le défi de leurs capacités à tenir et à exister avec tous et chacun...

L'identité des acteurs et des collectifs provient alors d'une norme construite à partir des degrés d'acceptabilité des différences et des capacités à faire vivre le groupe sur les enjeux de son maintien. La sociologie des organisations encourage à reconnaître que les organisations parviennent à des équilibres suffisamment stables entre leurs membres pour perdurer, mais aussi toujours fondamentalement instables, car soumis à une réalité et un environnement changeants, à de nouvelles données qui viennent percuter les arrangements, les règles explicites et implicites que l'organisation a su forger.

La force normative des organisations, c'est-à-dire leur capacité à énoncer et à développer des règles de fonctionnement explicites et implicites, est une condition essentielle de son existence, en même temps que l'adaptation de ces normes est nécessaire à sa pérennité. Mais ces adaptations ne sont pas toujours simples, car l'Homme a tendance à chercher à maîtriser les paramètres de l'environnement immédiat dans lequel il évolue. Les conflits, entendus ici non comme des manifestations radicales ou violentes, mais comme oppositions de points d'intérêts, de perceptions, de sentiments... sont inévitables.

A tel point que selon P. Bernoux, sociologue des organisations, « la réussite d'un groupe humain n'apparaît plus comme conditionnée par l'absence de conflits, mais par une bonne gestion de ceux-ci entraînant leur clarification ».

*« Je me sens bien avec eux. Je ne sais pas comment ils me perçoivent. Je dirais que je me sens mieux perçue qu'au début. Je me sentais comme une étrangère, et menaçante dans le sens que je pouvais représenter un risque de prendre leur place. C'est vrai que je peux prendre la parole facilement, m'exprimer facilement. J'ai appris à faire attention. Les gens peuvent avoir l'impression qu'on veut les dominer, honnêtement ce n'est pas ce qu'il y a en moi. J'ai appris à adoucir cela... Mais ça n'a pas été facile. Dans une relation, les deux ont des choses à faire. Je souhaite pouvoir continuer à être une bénévole si possible efficace, je ne voudrais pas devenir une bénévole « lourde », bénévole de 62 ans dans un CS associatif*

Ces quatre dimensions ainsi explicitées posent le cadre de l'étude et invitent à distinguer dans la richesse d'un recueil de paroles les atouts d'une gouvernance de structures de l'économie sociale et solidaire centrée sur la coopération.

**Ouverture aux enjeux de société et au développement.**

**Accès à la construction partagée de projet.**

**Participation aux échanges et à l'innovation, mise en commun de ressources.**

**Régulation et ajustements relationnels pour faire vivre un collectif.**

se présentent comme autant d'instruments de mesure d'une gouvernance en évolution vers la coopération.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **LE RECUEIL DES PAROLES ET LEUR INTERPRETATION**

#### **1. L'UNIVERS CENTRE SOCIAL**

Entrons maintenant dans la compréhension et l'interprétation d'un recueil riche de paroles pour analyser, d'une part, les ressorts identitaires des acteurs des Centres Sociaux et, d'autre part, évaluer les conditions de la coopération.

Dans cette seconde partie, nous nous attacherons en lien aux réflexions précédentes à rapprocher les caractéristiques identitaires des acteurs aux dimensions de la coopération. Puis nous décrirons les conditions de mise en œuvre de la coopération en nous appuyant sur des constats, des questions et des attentes, recueillis lors des entretiens d'enquête à propos des rapports bénévoles et salariés et du management des Centres Sociaux.

##### **1.1 LE CENTRE SOCIAL COMME ESPACE PROJETÉ DE RELATIONS ET DE VIE SOCIALE**

Les identités bénévoles et salariées sont construites selon des trajectoires personnelles qui prennent sens dans un engagement reposant sur des valeurs, ancrées dans la militance, ou forgées dans des parcours de formation et professionnels. Bénévoles et salariés font valoir tout autant ces ancrages. Les situations qui conjuguent engagement militant et de travail sont fréquentes. Ce qui confère une unité de sens quant aux raisons d'agir en Centre Social.

*« J'ai toujours été militante de quelque chose... » (Bénévole en CS associatif)*

*« J'étais animateur socio-culturel. Je suis un ancien délégué syndical...Je me suis posé la question de vers où me diriger.... » (Salarié CS associatif)*

##### **DES HISTOIRES ET DES VOLONTÉS D'AGIR**

A la lecture des expressions portant sur les engagements, les convergences sont fortes sur le défi de la justice sociale et de l'égalité, de l'amélioration des conditions de vie dans les quartiers, des difficultés socio économiques des familles, de la reconstitution de liens sociaux...

Le centre social apparaît comme un espace ouvert à l'expression de toutes ces volontés. Il se dessine en quelque sorte comme un lieu « séquent » au carrefour des trajectoires individuelles, des milieux professionnels ou militants fréquentés, et invitant à s'investir sur des projets pour agir...

Redonner vie à des relations sociales, combattre les exclusions, soutenir et aider les plus fragiles...repose sur une combinaison d'engagements et de capacités à s'associer pour transformer les environnements locaux. Les acteurs des Centres Sociaux font vivre un univers d'engagements en y apportant des ressources contributives de changement.

*« Il s'agit de faire reconnaître l'image du quartier, un village dans la ville auparavant vécu comme un quartier en souffrance...Les voyous d'hier deviennent animateurs aujourd'hui... » (Salarié CS CAF)*

Le Centre Social est constitué par une multitude d'acteurs reliés à leurs parcours singuliers, leurs histoires familiales, professionnelles, militantes... leurs connaissances et leurs expériences.

*« On fait un tas de cailloux ensemble, grains, sable ou rochers. Les Centres Sociaux sont les derniers lieux de mixage de population de par les projets... Des jeunes, des vieux causent ensemble...C'est une entrée publique décloisonnée... » (Salarié CS Associatif).*

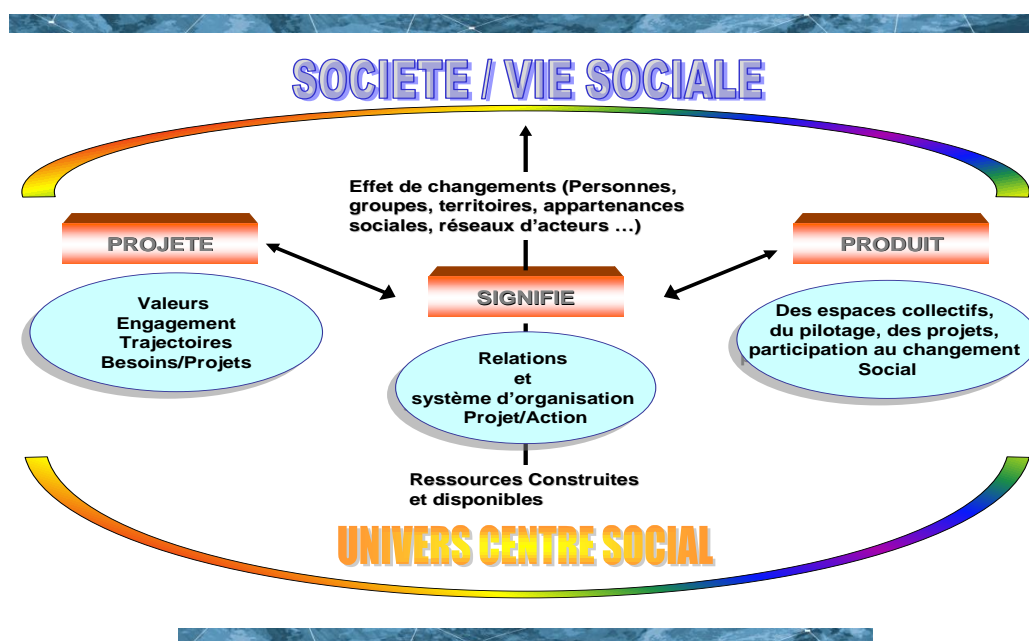
Ainsi, le Centre Social se présente comme espace de rencontres, de confrontations, qui constitue une dynamique permettant à des hommes et des femmes de vivre des rapports sociaux fondés sur la production d'un développement des quartiers, des réseaux de solidarité, de l'éducation, de la culture...  
*« Un centre social, c'est la vie, ça permet le développement de projets avec des objectifs innovants, ça croise les gens... » (Bénévole CS Associatif)*

### REUSSIR LE GROUPE ET LES RELATIONS CONSTITUE L'ENJEU DES ENGAGEMENTS SOCIAUX

L'enjeu de la réussite collective s'avère important pour les acteurs des Centres Sociaux, car les défis que lance la société sur le plan politique, social, économique, ainsi que le caractère essentiel des relations interpersonnelles pour vivre, supportent mal l'échec des engagements et des difficultés à agir ensemble.  
*« Etre à l'aise » dans l'univers Centre Social et s'efforcer de prendre en compte les différences constitue le challenge permanent qui atteste d'une organisation qualifiée et motivante. Mais celle-ci active le risque de réussir ou pas la confrontation des intérêts et l'association aux autres.*

Le Centre Social tient donc sur un idéal de valeurs projeté, en faisant des relations vécues un levier majeur de production de sens - le domaine du signifié -, pour produire au travers d'une organisation agissante des réalisations et des projets.

*« Pour réussir les missions, il faut être convaincu de ses idées, de ses opinions, de les partager avec les autres, d'échanger car on apprend aussi des autres. La réussite : des discussions, des échanges, la bonne place de chacun. Des réunions régulières, des relations, de la cohésion et de la convivialité... » (Salarié Associatif).*



Ainsi, nous constatons en continu, dans le recueil des entretiens et les échanges lors des animations de groupes, que le centre social est toujours en devenir parce que projeté et investi dans ses « possibles », pour relier, redonner de la dignité...faire société... travailler ensemble...procéder à des ajustements permanents selon les rôles, les départs, les nouvelles venues...

*« Ce qui est important et primordial, c'est d'être entouré d'une équipe. Il faut être ensemble entre salariés et bénévoles /administrateurs, pour partager ces valeurs: esprit d'équipe, confiance échanges...Il faut une vigilance pour maintenir la relation et associer sur des projets... » (Salarié CS associatif)*

Mais les acteurs sont aussi soumis aux tensions et aux réalités et il faut y faire face !

*« Il y a trop de cloisonnements dans les fonctions. Je préfère la recherche de liens, de partage, de connexion. Ce qui est important, la clarté sur les missions, le travail d'équipe... » (Salarié CS associatif)*

La participation, les échanges, les projets partagés, la promotion d'espaces de proposition et de discussion pour aller vers des orientations et des décisions communes deviennent les incontournables de modes de travail cohérents avec les valeurs attribuées au Centre Social.

Les relations sont signifiantes à tel point qu'elles sont souvent exprimées sur le registre d'une qualité qui doit incontestablement exister. Y renoncer représenterait une menace face à l'affirmation d'un projet collectif, de valeurs fortes mobilisées sur des impératifs de la « réussite à vivre ensemble en société », sur l'importance des solidarités... Les relations sont au cœur de trajectoires qui associent des personnes dans des places et des rôles différents sur des enjeux de société et des projets. Ce sont les relations qui donnent du sens à une production d'actions et à l'organisation.

*« Le réseau, le relationnel, les liens, c'est notre vivier » (Bénévole CS associatif)*

Pour des personnes en demande de soutien et d'appui pour leur insertion, les relations de confiance, de convivialité représentent beaucoup d'espoir et de chances pour participer à des activités, pouvoir sortir de chez soi, rencontrer des habitants. Ainsi s'exprime une femme d'un quartier du vingtième arrondissement de Paris, d'origine étrangère et très attentive à l'insertion sociale des habitants de son quartier dont elle se sent très solidaire.

## **2. PARCOURS, VALEURS... QUELS RAPPORTS A LA COOPERATION ?**

L'approche de l'univers Centre Social vient de nous livrer un certain nombre de points relatifs aux dimensions de la coopération sur les registres d'ouverture aux environnements sociaux, et des relations qui structurent les champs de la solidarité.

A cette étape, il nous faut visiter plus amplement les cultures des acteurs pour les rapprocher des dimensions de la coopération :

Ouverture au monde – Projet partagé- Promotion et développement des personnes en précarité - Structuration et maturité du groupe.

La compréhension des cultures des acteurs nous porte à observer leurs parcours, leurs valeurs, leurs motivations et leurs choix sur les contenus de leurs engagements et les conditions qui s'y rapportent.

### **2.1 LES PARCOURS DES ACTEURS**

Interrogés sur les origines de leur engagement et leur trajectoire, les acteurs bénévoles et salariés, dont nous avons dit plus haut qu'ils associaient assez étroitement profession et militance, expriment les accents particuliers de leur situation vis-à-vis du Centre Social en relation à leur parcours.

#### **Du côté des administrateurs**

Parmi les bénévoles administrateurs, le parcours est évoqué en rapport à la fréquentation du Centre Social depuis plusieurs années, soit au titre d'activités, soit de responsabilité au Conseil d'Administration, au Bureau.

*« Je suis présente au CA depuis 20 ans et au bureau depuis 15 ans. J'étais adhérente de l'activité chant de la MPT. » (Bénévole CS CAF, membre du Comité Local d'Animation)*

D'autres expressions mettent en relief des engagements militants dans les syndicats, des mouvements de jeunesse, des associations humanitaires, en politique... Les activités sont alors tournées vers l'éducation des jeunes, l'accompagnement, la formation d'adultes, l'animation socio-culturelle, la réflexion et la mobilisation collective pour changer les choses...

*« J'étais Jociste en tant que marin. Depuis l'école, j'étais parent d'élève FCPE. J'ai vécu dans une famille ouverte...J'ai toujours été dans des mouvements...Ça forge, JOC, FCPE, toujours au syndicat, association vie libre. »  
( Bénévole CS CAF)*

Des administrateurs bénévoles présentent leur parcours en mettant l'accent sur l'importance qu'ils ont donnée à des activités centrées sur des aides à proximité d'enfants, de jeunes, de personnes âgées ou handicapées. Ces engagements proviennent de situations et de personnes rencontrées ou se relie à des compétences professionnelles ou acquises par diverses expériences.

*« Je suis de formation médicosociale et j'ai voulu faire partager mon expérience. J'ai toujours été vers l'aide à la personne... » ( Bénévole CS associatif)*

### **Du côté des bénévoles**

Les parcours relatés mettent en valeur des actes militants ancrés dans les relations à des personnes, ou à des groupes pour apporter des soutiens, définir des projets, organiser des actions ou tout simplement participer pour être en lien, faire quelque chose...Les bénévoles comme les administrateurs font souvent référence à leurs engagements syndicaux, à leur appartenance à des mouvements

*« Il y avait un besoin d'alphabétisation pour les Turcs, les nord Africains...A plusieurs, en lien avec les assistantes sociales et la CAF, nous avons créé l'association.... » (Bénévole CS municipal)*

Ces bénévoles ont souvent porté des responsabilités dans leur vie professionnelle ou associative, d'autres ont fait de leur bénévolat un atout pour apporter une autre dimension à leur vie personnelle ou à leur travail.

*« J'étais chef d'entreprise puis à cause de conditions familiales, ma mère malade, j'avais séparé mon activité...Je me suis retrouvé à la retraite. Il faut sortir de chez soi. Il y a le contact avec les bénévoles... » (Bénévole CS municipal)*

### **Du côté des salariés**

Les expressions privilégient dans une assez large proportion, la cohérence entre un passé d'animation, par la formation, l'expérience en emploi, et les fonctions occupées en Centre Social. Une diversité de mise en situation dans des projets et des réalisations apporte du sens aux implications présentes.

*« J'ai fait de l'animation enfance jeunesse dans un centre social en milieu urbain. A 17 ans j'étais animateur de CLSH avec le BAFA. La notion de co-portage bénévoles et salariés me parle, j'ai toujours été en centre social associatif » (Salarié CS associatif)*

Des salariés explicitent de manière plus particulière, les bifurcations choisies et leur choix d'engagement dans la profession de l'animation Il n'est pas rare que le parcours professionnel soit mis en relation avec des engagements militants dans les périodes antérieures ou encore présentement.

*« J'ai toujours travaillé en association ou en commune. J'ai tout arrêté à dix neuf ans, j'ai décidé de ma vie...Pour moi ici c'est nouveau. Avant j'étais animatrice en milieu marin... » (Salarié CS Associatif)*

*« Je travaille pour les habitants du quartier afin d'améliorer la vie des quartiers, mieux vivre ensemble, améliorer les conditions de vie. Il faut de la participation réelle, pas des discours...Il y a à décloisonner les générations. La somme d'attentes individuelles fait du collectif, de la solidarité. (Salarié CS Associatif)*

La restitution présente d'éléments relatifs aux parcours des bénévoles et des salariés nous permet d'accéder à une représentation des ressources puisées dans des situations vécues et choisies pour développer le sens donné à des appartenances sociales.

### **Les parcours donnent du sens aux engagements**

Nous pourrions regarder encore plus en amont les facteurs qui ont donné naissance à ces parcours, à partir des histoires familiales, les figures parentales, les épreuves de l'intégration sociale, les combats pour « y arriver dans la vie »... Un jeune d'une vingtaine d'années rencontré dans le cadre d'une activité d'accompagnement scolaire explique combien son engagement bénévole contribue à répondre à un enjeu d'avenir pour lui-même, du point de vue de sa réussite professionnelle et du maintien des liens pour ne pas risquer de « décrocher ».

Les parcours façonnent des modes d'appartenance sociale et en même temps produisent des références structurantes pour l'action, les relations aux autres, le développement d'attitudes et de postures dans les organisations. Les parcours personnels au sein des expériences sociales génèrent des valeurs qui président aux échanges et aux modèles construits dans les espaces de vie et d'action collective.

C'est pourquoi le cheminement nous invite à considérer les valeurs qui se dégagent des parcours, dans le but de comprendre davantage encore les compositions de l'univers Centre Social en rapport à sa gouvernance.

Lorsque l'on suit l'expression de tel ou tel acteur bénévole ou salarié dans la formulation qu'il donne de son parcours, de ses valeurs et de ses manières de concevoir ses engagements, on remarque une cohérence dans la manière de dire ses choix d'engagement, d'explicitier ses motivations et ses valeurs.

Par exemple, un bénévole administrateur dit à propos de son parcours que, jeune en secondaire, il a été délégué de classe, qu'il a toujours été en contact avec des gens en difficulté. Il s'est considéré dit-il comme éducateur et pas enseignant pour devenir militant auprès de jeunes dans des associations sportives et un théâtre forum. Lorsqu'il en vient à exprimer le sens de son engagement dans le Centre Social, ce bénévole explique que ce lieu est « imbriqué » avec ses façons de voir la vie :  
« *pouvoir aider, apporter sur le plan culturel des choses qui font plaisir aux enfants, les faire rêver* ».

### **Les parcours porteurs de valeurs composent « La Culture » du Centre Social**

Il nous faut donc comprendre les enjeux de la gouvernance et de la coopération à partir des choix et des représentations qui façonnent les individus et ce qu'ils en projettent sur les lieux où ils agissent et s'impliquent. Nous voici de nouveau face à cette question d'un univers projeté. Faisons un pas de plus pour considérer les valeurs par lesquelles cet univers évolue afin d'identifier la culture produite par la participation des uns et des autres au jeu des relations. A ce propos nous remarquons que les engagements relatifs à des parcours différents, aboutissent à un croisement d'intentions, de convictions, de désirs qui fondent en quelque sorte un collectif construit sur un socle de valeurs communes.

« *Un sens lié aux valeurs : service aux habitants, éducation populaire, participation et solidarité, notion d'acteurs associés à l'animation d'un territoire, un regard envers les personnes en difficulté...* » (Salarié CS intercommunal)  
Lorsque nous nous attachons à repérer ces valeurs, nous prenons acte qu'au-delà des parcours individuels, un langage devient commun pour exprimer le sens du Centre Social et la place que chacun y occupe.

Ceci invite à faire deux observations en rapport à la gouvernance et à la coopération, en référence aux dimensions qui lui sont présentes.

### **Affirmation personnelle et enjeu d'acceptation par le groupe !**

Une première observation tend à prendre en compte ce qu'induit un parcours dans un espace collectif. Le militant politique ou le promoteur de projets avec des personnes en grande difficulté, peuvent légitimement revendiquer l'un et l'autre au sein d'une organisation des modes d'action et d'organisation selon le sens qu'ils donnent à leur engagement et à leurs pratiques, leur conception de l'action. Mais ce faisant, d'autres acteurs peuvent avec autant de légitimité poser d'autres exigences ou façons de faire... Nous sommes là devant l'enjeu de la cohésion du groupe et de la nécessité d'une norme de référence qui en permette son maintien et sa vie, par les équilibres subtils entre l'acceptation des affirmations personnelles dans le groupe et les volontés de ses membres.

C'est pourquoi la construction du discours sur les valeurs est fondamentale à la reconnaissance du collectif. C'est bien autour d'elle que s'organise la régulation des différences et les ajustements qui font que les personnes restent intégrées dans le système. Car lorsque l'individualité s'exprime hors de la norme partagée par le groupe et dépasse des seuils de tolérance, le risque est d'en sortir. Les ruptures ou les exclusions ne sont pas sans se produire dans les organisations, y compris dans les Centres Sociaux.

### **La nécessaire traduction des valeurs par des actes et dans des formes d'organisation.**

La seconde observation en lien avec ce qui vient d'être dit revient à souligner l'importance d'une traduction concrète des valeurs collectives affirmées pour qu'elles puissent faire effectivement référence dans la vie de tous les jours. Sinon la norme risque d'être mise en péril en menaçant la cohésion, la vie du groupe. Il est impératif de construire une pratique reposant sur une éthique de la relation et du travail pour faire de l'organisation un lieu habité et promoteur de parcours effectué en commun. C'est sur cet enjeu qu'existe du plaisir ou du déplaisir, de la capacité à faire du Centre Social un lieu d'apprentissage et de développement social.

Nous sommes ici au cœur de l'étude. Penser la gouvernance revient essentiellement à associer des personnes aux parcours diversifiés dont les dynamiques individuelles sont appelées à s'exprimer dans des situations collectives. Les capacités des acteurs à en gérer leur devenir dépendent des valeurs promues par les individus et leurs capacités réciproques à les mobiliser sur la base de processus et de pratiques structurant une organisation. La coopération se présente ici comme levier de management, et nous y reviendrons pour examiner ses composantes, après avoir présenté les valeurs portées par les acteurs des Centres Sociaux et en avoir décrypté ce qu'elles sollicitent en terme de mise en œuvre.

## **2.2 LES VALEURS DOMINANTES DES ACTEURS.**

Les accents mis dans les discours portant sur les valeurs nous incitent à les regrouper sous quelques thèmes qui traduisent à la fois des visions sur l'homme, la société mais aussi une éthique de l'action. Les valeurs portent principalement sur :

### **Une conception de la vie fondée sur la qualité des rapports aux autres**

« L'important c'est d'aller vers les autres...pouvoir aider et apporter des choses qui font plaisir...si on donne, on nous donne...mon but c'est d'être utile.... »

« Le plus important, c'est le relationnel...L'important c'est la disponibilité, être à l'écoute, rendre service... »

Les bénévoles impliqués dans l'action mais aussi des administrateurs très proches du terrain marquent leurs positions ainsi. Tel ou tel salarié dit aussi ses valeurs sur ce registre.

*« Ce que j'aime, c'est le contact avec les gens, faire vivre des mamies avec des ados, ouvrir sur l'autre... »*

### **Une conception de la citoyenneté orientée vers la participation, la liberté d'action et de parole**

*« Ce qui m'intéresse c'est d'abord l'expression des citoyens et pas des partis politiques...Je veux plus de liberté d'agir...Une envie de participation à la vie publique...Je suis convaincu que nous améliorons le social, l'intergénérationnel »*

Les administrateurs sont nombreux à développer ces valeurs autour de la militance syndicale, associative, politique...Le développement des individus, l'action et la formation citoyenne, la valorisation des personnes et la réussite d'un vivre ensemble sont centrales.

### **Une conception de la démocratie qui implique l'accueil et l'accompagnement des différences**

*« Il s'agit de donner du temps aux gens, penser à être à leur niveau...Négociation, pouvoir de décision...Ce sont les hommes et les femmes qui portent les choses...Vivre ensemble avec nos ressemblances quelles que soient nos différences...Le Centre Social est un lieu d'exercice de la démocratie...Tout citoyen doit avoir le droit de s'exprimer...C'est une capacité du partage du pouvoir...Il faut élever les individus le plus haut possible pour être un être humain...Il faut donner aux gens les moyens pour participer... »*

Les paroles des administrateurs et les salariés sont riches et nombreuses sur ce registre des valeurs qui fonde pour beaucoup l'exigence de positionnement dans les responsabilités et la conduite d'une organisation collective. Cela induit directement la conception suivante.

### **Une conception du travail ensemble autour du projet et la reconnaissance des valeurs de chacun**

*« C'est fédérer les équipes autour d'un projet social. Mon but ici c'est de rassembler sur un projet commun...Une équipe porte un projet...Toute parole est bonne à prendre, les gens ont du bon sens...C'est d'abord un projet collectif...Venir avec plaisir pour apporter quelque chose...Etre capable de vivre et de produire avec nos idées à nous...Une utopie, un projet au service des habitants...Tenir compte des personnes fragilisées qui ont des talents, des richesses...Oser mettre en mouvement... »*

Les salariés majoritairement insistent sur la dimension du projet qui mobilise, fédère et donne accès à la parole, à l'expression des idées pour agir et construire localement. Les administrateurs dans cet esprit font part de convictions sur l'importance de faire participer, de donner de l'autonomie, de penser avec les autres, de débattre, d'apporter par le fait de construire collectivement et « d'être plus heureux ».

### **Une conception du développement pour faire « bouger la société » dans les réalités concrètes des territoires**

*« Il s'agit de faire reconnaître l'image du quartier....L'enjeu est de mettre en œuvre des actions proches des réalités...Le sens c'est un travail associé, sur un territoire : développement du lien social, valorisation du territoire...Je travaille pour les habitants d'un territoire afin d'améliorer la vie du quartier, mieux vivre ensemble, il y a à décroquer les générations...Il faut se mettre dedans pour faire bouger et être vigilant sur le respect des souhaits des habitants... Nous défendons une utopie, une société où les gens se rencontrent, deviennent acteurs au lieu de subir, à partir de leurs différences... »*

Salariés et administrateurs s'expriment avec force sur ce registre. Les salariés insistent particulièrement sur l'outil Centre Social qui met en lien des personnes pour porter ensemble des valeurs de solidarité, de partage, de service, d'émancipation...

On peut dire à la lecture des témoignages que cette vision de développement et de changement s'inscrit étroitement dans des dimensions d'accueil et de respect des personnes, auxquelles les bénévoles de terrain apportent la plus haute importance :

« L'important, c'est la disponibilité, l'harmonie avec tout le monde, même quand les caractères sont différents. Savoir faire avec tout le monde sans différence, riches ou pauvres. Discuter avec l'une, avec l'autre, faire équipe. » (Bénévole CS municipal)

Cette restitution d'un discours abondant sur les valeurs porte au final à faire ressortir en complément de la présentation qui précède les points suivants :

### **Paroles de bénévoles participants aux actions**

Les paroles des bénévoles, font apparaître des dominantes selon les rôles et les responsabilités.

Ainsi, des bénévoles de terrain, impliqués dans les actions font valoir le plaisir d'être en relation, « de bien s'entendre avec tous », de lutter et combattre sur le terrain de la précarité. Des habitants, qui participent comme « utilisateurs » des activités tout en y apportant leur concours, explicitent aussi ce caractère d'ouverture du Centre Social à tous, de la bonne ambiance, de la confiance donnée...

« Le plus important, c'est le relationnel, *un sourire comme entrée en matière. Etre à l'écoute des autres. Faire abstraction des problèmes religieux, politiques, rester neutre. J'ai du plaisir à rendre service. Une petite goutte plus une autre petite goutte font avancer les choses* » (Bénévole CS associatif)

### **Paroles d'administrateurs**

Les registres de valeurs chez les administrateurs sont eux orientés vers l'importance donnée à la compréhension du territoire du Centre Social, à l'interpellation des décideurs institutionnels, au respect *des bénévoles et salariés, par l'écoute, la place donnée aux échanges d'idée.*

« *Les points majeurs de mon engagement : animation, négociation, pouvoir de décision, une envie de participation à la vie publique, de faire de la politique autrement. Cela soutient la mixité sociale, le mieux vivre ensemble, se connaître, communiquer ensemble entre gens de différents horizons. Cela valorise les gens. Cela amène à vivre ensemble, à faire avancer les choses, à faire diminuer le fossé entre personnes. C'est un projet politique, un engagement militant. Le centre social est participatif, collectif, convivial et partagé* », Administratrice CS Associatif ».

### **Paroles de salariés**

Les accents sont mis par les salariés sur la rencontre et le cheminement avec des personnes qui assument leur parcours de vie, leur situation. L'accompagnement apparaît comme valeur forte donnée à l'engagement. Accompagnement pour mettre en route, pour favoriser le développement personnel et social, soutenir dans l'action, libérer les initiatives, faire évoluer des positions, permettre à des gens de changer, de se comprendre, de se respecter. L'accompagnement repose sur des valeurs de vie sociale par les liens interpersonnels et en groupe...

Les professionnels investissent sur le plan des valeurs des responsabilités fonctionnelles, ce qui n'atténue en rien les valeurs qui en déterminent le sens. Ces responsabilités relèvent de la « maîtrise d'un métier pour la conduite de l'action ». Se présentent ici les caractères essentiels de la professionnalisation autour de la pédagogie du projet qui vise la mobilisation des « énergies » des bénévoles dans des modes d'organisation « participative », permettant leur mise à profit et leur valorisation.

« *Je suis attachée à la vie des gens, à ce qui se passe pour eux, de par mon parcours. Je suis sensible aux gens, quels qu'ils soient. Ce n'est pas que l'argent ou le statut social, ce sont des histoires de vie solitaire. Un besoin de vivre des choses avec d'autres, sans formatage des gens. Il existe plein de formes d'expression.*», (Salariée CS Associatif).

## 2.3 DES VALEURS À LA PRATIQUE DE LA GOUVERNANCE

Cette approche de sens donné aux parcours des bénévoles, des salariés et aux valeurs portées par les uns et les autres appelle maintenant à identifier leur traduction dans la vie et les fonctionnements des Centres Sociaux. Ce qui nous conduit à réfléchir et à interroger les modes de gouvernance et les conditions de la coopération.

A ce stade, il nous faut donc entrer dans ce qui est déclaré par les uns et par les autres comme fondamental pour coopérer. Nous dégageons deux principaux leviers de la coopération.

### 2.3.1 Le projet pour mobiliser, fédérer et participer

*« Ce sont les valeurs, l'idéologie du centre social, l'éducation populaire, l'émancipation des individus, le sens, la notion de projet, le développement individuel et collectif. Pour moi, le sens, c'est fédérer les équipes autour d'un projet social ; coordonner les personnes qui participent au projet et à sa mise en œuvre ; être en cohérence avec les partenaires : en partage et en complémentarité ». (Salarié Centre Social CAF)*

Le projet constitue pour les salariés et pour des administrateurs le levier central de la gouvernance d'un Centre Social. Il joue certes un rôle moteur dans la construction identitaire des acteurs, le partage des engagements, mais permet l'élaboration collective d'orientations pour porter des réalités vécues par des habitants et participer aux évolutions sociales d'un territoire.

Le projet dans une dimension stratégique est au cœur de la gouvernance et de la coopération car il permet la définition d'un horizon commun et la reconnaissance des engagements des acteurs et de leurs capacités.

*« Du projet et des objectifs partagés... Tous dans la même direction, un pouvoir agir, décider, donner l'avis, être entendu, écouté. Je me suis trouvée bien dans la place donnée, actrice du projet. Il s'agit d'être en capacité de prendre la parole, d'animer un groupe, une radio locale. Une étape dans la construction, des marches que l'on gravit. Une reconnaissance de la part des professionnels ». (Administrateur Centre Social Associatif).*

Mais la conception du projet est développée sous des formes pédagogiques et méthodologiques qui structurent des relations et des collaborations. En effet de très nombreuses citations nous font percevoir que le projet est une démarche d'animation collective qui implique des processus de négociation, de partage d'orientations, de prise de décision. Le projet fonde véritablement une éthique de la relation qui découle directement des valeurs exprimées en référence à l'exercice de la citoyenneté, de la démocratie, du changement social.

*« Le cadre c'est le projet du Centre Social. Une référence à reprendre... »*

*« Le lien bénévoles et salariés est indispensable pour être pertinent sur un territoire : les bénévoles connaissent les habitants et le quartier, les salariés connaissent la dimension technique. Facteur de réussite, un projet partagé, une acceptation par les salariés du savoir-faire et des connaissances des bénévoles, une acceptation par les bénévoles du savoir-faire et des connaissances des salariés. Une acceptation des salariés que ce soit les bénévoles qui prennent les décisions. On ne choisit pas les habitants avec lesquels on travaille : c'est une richesse, une contrainte, une adaptation régulière... » (Salarié CS Associatif)*

*« Je me sens bien quand les gens sont partie prenante du projet, quand il y a de l'envie, de la production, de la conviction. Ensemble, on peut avancer. Quand les gens travaillent ensemble et sont convaincus, ont de l'intérêt dans l'engagement, c'est du plaisir. Il est intéressant d'accompagner les administrateurs avec lesquels on travaille. Ils touchent du doigt ce que l'on vit, c'est une vue partagée, un regard complémentaire. C'est le vécu commun entre bénévoles et salariés qui va faire avancer les choses). (Salariés CS associatif 38 ans)*

Le projet comme forme renouvelée de management et de gouvernance, sur les principes mêmes de la participation conduit à poser comme incontournable le pouvoir décisionnel commun.

*« Ici, le pouvoir décisionnel est en commun...Ce n'est pas une seule personne qui décide...C'est une vraie discussion, chacun a une mission, chacun doit rendre compte de ce qui a été fait. L'important c'est d'avoir des commissions pour discuter, partager les responsabilités, évoluer, innover...changer le poids des habitudes. (Administrateur CS Associatif)*

L'investissement conséquent sur le rôle du projet dans l'organisation de la coopération entraîne quelques remarques.

### **Projet global et projets particuliers : Quels degrés de connaissance et d'implication ?**

Une première, au vu de certains propos recueillis, conduit à interpellier sur ce qui est attendu du projet. Positionnés sur des aspects participatifs de groupes, de méthodes et de conduite d'action, les projets risquent de cantonner des acteurs bénévoles dans certaines actions et réalisations sans veiller à leur accès au projet global du Centre Social.

On peut en effet craindre que « l'idéologie du projet » affirmée, masque en fait des pratiques qui ne permettent pas une coopération s'étendant au partage d'une stratégie globale du Centre Social en animant une association.

Certaines ambiguïtés peuvent être relevées dans certains discours de ce point de vue.

### **Comment concilier décision collective et pouvoir de décision des instances ?**

Une seconde remarque doit être faite sur les processus de décision. On peut-être surpris à la lecture du témoignage précédent quand on constate bon nombre de positions sur la nécessité de distinguer le pouvoir de décision de celui de la proposition d'un projet, d'une action.

Bénévoles et salariés s'entendent pour reconnaître le bien fondé de la distinction des rôles et des responsabilités des administrateurs ou des décideurs institutionnels.

Qu'en est-il alors ? Il semble que le mouvement de participation et d'association au projet du Centre Social et à des projets relatifs à des activités spécifiques, relève d'une culture en développement dans les Centres Sociaux. Elle se fonde sur des processus de solidarité qui demandent l'implication de tous les acteurs à égalité de voix, et qui ne s'accordent pas avec l'irruption d'un pouvoir extérieur au cheminement d'un groupe.

La démarche de projet renvoie à une forme de gouvernance qui conduit les détenteurs d'une responsabilité hiérarchique à ouvrir, dans un cadre de missions défini à des acteurs, des espaces de projet dont il leur revient de produire les orientations et la décision.

De nouvelles formes de légitimité apparaissent. Celles du portage politique et stratégique d'un projet global, celles d'une production de projets en référence au projet global pour en décliner le sens et produire des réalisations.

*« Allons vers un CA désacralisé, ouvert à ce qui se passe... » (Salarié CS associatif)*

### *2.3.2 La construction d'une compétence collective pour développer des ressources locales.*

Les valeurs débouchent irrévocablement sur les formes de relation entre les acteurs. Nous en avons décrit toute leur importance dans la construction de l'univers du Centre Social. Mais tout ce qui est interpellé dans la dynamique du projet, vient questionner les places et les rôles des bénévoles, des salariés et bien entendu le système de coopération. Nombreuses sont les citations qui évoquent les complémentarités entre bénévoles et salariés.

*« C'est un apport mutuel entre bénévoles et salariés, même s'il y a des points de vue divergents... » (Salarié CS associatif)*

Mais aussi nombreuses sont celles qui interrogent les limites de chacun. Les distances à prendre pour tenir les responsabilités hiérarchiques et ne pas se « confondre » dans la proximité des relations et des complicités s'avèrent incontournables. Les capacités à faire valoir des spécificités de places pour les bénévoles et les salariés dans la logique très poussée du faire ensemble et des dimensions collectives du projet sont déterminantes pour faire vivre le système de relation et les fonctionnements.

*« Je ne sais pas vers quoi ça va, on sent que ça prend, ça devient leur projet, c'est eux qui mènent la barque. Il faut juste donner un cadre global dont on peut sortir. Des questions : Définir qui on est dans nos différences, comment on peut faire pour travailler ensemble ? » (Salarié CS associatif)*

Nous ne pouvons également faire l'impasse sur l'existence de contradictions, voire de conflits potentiels ou révélés à partir des relations entre président et directeur, les positions prises par les uns et par les autres, bénévoles, salariés dans l'accompagnement des projets, des personnes. La « guidance » assurée par les salariés auprès des bénévoles peut vite être ressentie comme directive, « Le service des bénévoles » par les salariés peut dériver rapidement sur des contraintes de subordination et d'insuffisante reconnaissance de marges de manœuvre pour développer des capacités professionnelles.

*« Avant les professionnels avaient les idées, les bénévoles appliquaient. Les bénévoles ne veulent plus être dirigés par les salariés, les salariés ne veulent plus avoir des pions à gérer. (Administrateur CS associatif)*

Ces remarques témoignent d'un questionnement quasi permanent dans les Centres Sociaux et représentent des enjeux profondément liés aux capacités ou aux difficultés à tenir les engagements sur les valeurs de solidarité et de citoyenneté, si fortement ancrées dans les engagements. Des tensions et des doutes s'expriment à côté d'affirmations et de convictions sur le « bon état général » des collaborations et la confiance qu'il génère. Car les valeurs ne font pas tout et il faut savoir organiser les rapports de travail.

*« Chacun est capable de garder son domaine, sa place sans empiéter sur l'autre...On a une bonne entente ensemble...Il y a de la concertation et des échanges... » (Bénévoles CS associatifs)*

Bénévoles et des salariés, réciproquement font part de connotations positives sur leur vision des rôles respectifs.

*« Je vois les professionnels comme des initiateurs d'actions et non pas comme des patrons. Ils ont la capacité d'arrondir les angles. Les salariés d'activités insistent pour mobiliser, expliquer aux adhérents le fonctionnement, les enjeux, les objectifs » (Bénévole Centre Social associatif)*

*« Les professionnels ne doivent pas empiéter sur la place des bénévoles, ils ne sont pas leurs dirigeants, ils doivent avoir de la considération pour les bénévoles ». (Salariée Centre Social associatif).*

Ces discours porteurs de principes ne cachent pas les difficultés sous-jacentes à construire de la coopération. Il nous faut ici nous arrêter sur la question de la professionnalisation et aborder une réflexion sur la culture des Centres Sociaux en relation au contexte politique et social de ces précédentes décennies et qui a impacté, comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, les structures de l'économie solidaire.

Les commentaires riches et nombreux des bénévoles et des salariés, quant aux valeurs d'engagement et de positionnement dans l'univers Centre Social, attestent de la reconnaissance donnée à l'importance des places des uns et des autres dans la mise en œuvre des responsabilités liées aux missions des Centres Sociaux.

Mais cette reconnaissance explicite sur les registres des valeurs, des missions, introduit cependant un bon nombre de questions dans le management du centre social et les pratiques de coopération. Comment éclairer ces questions ?

### **3. LES IDENTITES BENEVOLES ET PROFESSIONNELLES EN QUESTION**

#### **3.1 LES FACTEURS D'APPARTENANCE AU GROUPE**

Dans toute activité, relation sociale ou professionnelle, les questions d'identité sont en jeu, comme nous l'avons proposé en première partie. L'analyse des entretiens nous montre que ces questions, au-delà des affirmations et convictions livrées sur « l'acceptation des autres », « la participation au projet », « la construction négociée des actions »...les identités bénévole et professionnelle sont en jeu dans bon nombre de centres sociaux, comme nous venons de l'exposer dans les paragraphes précédents.

Quelle est la place du salarié et du bénévole dans l'organisation ? Quelle est la légitimité propre à chacun ? Qu'est-ce qui la fonde ? Pour le salarié : la permanence de sa présence et de ses responsabilités, marquées par un contrat de travail ? La compétence ? Le statut ? La disponibilité ? Pour le bénévole : le don de son temps, la gratuité ? Son adhésion libre au projet ? Les connaissances et les compétences exercées ? Sa militance ?

Comment penser cette question d'identité professionnelle et bénévole alors que certains considèrent, à l'image de Dominique Thierry, Vice-président national de France Bénévolat, que dans les rôles, « il n'existe pas de critères universels pour distinguer salariés et bénévoles, de moins en moins de toute façon celui de la compétence, puisque les associations ont besoin de bénévoles de plus en plus pointus pour remplir leur mission et qu'on parle de professionnalisation des bénévoles ».

#### **3.2 IDENTITÉ PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS ET IDENTITÉS DES BÉNÉVOLES. UN POSITIONNEMENT EN « VIS-À-VIS ».**

On comprend toute la nécessité de débattre de ce qui fonde l'identité professionnelle en centre social, quand l'enjeu de la coopération bénévole - salariés en est au cœur. Les difficultés de coopération bénévoles - salariés peuvent trouver leur origine dans des conflits de légitimité liés aux compétences.

L'extrait d'entretien qui suit, reprenant le discours d'une administratrice, en est l'illustration :

*« Où sont les limites par rapport aux salariés ? Nos compétences ne sont pas toujours acceptées par certains salariés... Ils ont tendance à prendre de la place, à ne pas nous laisser notre place. Ils ont du mal à nous laisser nous immiscer dans le projet. J'y vois une idée de réciprocité pas évidente, il faut travailler pour l'avoir. C'est une histoire de confiance, je ne fais pas de différence entre salariés et bénévoles : tous au même niveau. Je parle à la personne, je recherche la compétence. Nous avons des demandes et ce n'est pas évident pour les salariés de nous suivre. J'ai un doute sur la notion de partage des décisions » (Administratrice dans un CS associatif).*

Cette administratrice nous permet de mesurer à quel point la conception des places des bénévoles et des salariés qu'elle défend vient bousculer le modèle professionnel des salariés. Il peut-être difficile d'entendre pour des salariés que l'administratrice ne « fait pas de différence entre salariés et bénévoles », alors que leur reconnaissance professionnelle semble justement fondée sur leur professionnalité. Réciproquement des bénévoles insistent sur la différenciation des responsabilités.

*« Il ne faut pas se tromper, ce sont les salariés qui gèrent le CS. Qu'on nous demande notre avis sur le côté pédagogique, etc., mais sur la gestion non. Je ne suis pas venu dans le CS pour ça. Je veux bien donner mon avis sur la pédagogie. Je ne suis pas pour la co-gestion des CS. Je n'aspire pas à donner mon avis pour ça. Je ne représente peut-être pas la majorité des bénévoles. C'est mon avis personnel. Je suis venu dans un but éducatif », (Bénévole CS associatif).*

Mais ces remarques ne doivent pas occulter l'existence de phénomènes identitaires qui s'inscrivent dans des processus de collaboration et de coopération. Là est assumée une place professionnelle à « égalité » avec celle des bénévoles, mais possible au prix d'une distinction des places et des ressources de chacun, si on considère l'expression ci-après.

*«Avoir des compétences, assurer la cohérence, la dynamique d'un projet associé entre salariés, bénévoles, habitant, se mettre en place les outils qui vont avec...Je prône l'horizontalité pour reconnaître les atouts de chacun et utiliser les compétences » (Salarié Associatif).*

Ces données observées et exposées présentement nous conduisent, selon notre postulat de départ, à expliciter que l'enjeu de coopération basé sur l'association entre acteurs différents repose sur la construction de la compétence.

Ceci veut dire que les processus de l'organisation prennent le pas sur les statuts et invitent à mettre en œuvre des formes de construction collectives qui tiennent compte des différences des personnes, par leurs parcours, leurs places et leurs capacités, pour en permettre la rencontre et agir ensemble. Dynamique de gouvernance !

Nous prenons appui sur le recueil des paroles des acteurs des Centres Sociaux pour insister sur le rôle moteur attribué au projet, et aux modes de management fondés sur la participation. Les volontés de rendre opérationnels ces leviers se traduisent par un bon nombre de propositions qui fondent la coopération. Ce que nous allons présenter dans la suite de ce rapport.

### **La professionnalisation, modèle culturel qui a pris corps dans les Centres Sociaux**

Rappelons avant d'aller vers l'identification de ces propositions que la professionnalisation a inspiré depuis plus de vingt ans un modèle d'animation socio-culturelle et de développement social. Ce qui a configuré des rapports sociaux et le développement d'une culture dans l'univers Centre Social.

Les groupes rencontrés lors de l'enquête ont très nettement donné de la culture du centre social des caractères relatifs aux missions d'intérêt public sur les enjeux de la cohésion sociale, du bien-être en société... Les profils de directeurs et d'animateurs salariés sont orientés vers le soutien aux initiatives des acteurs, à l'élaboration négociée de cadre d'action.

A distance des figures charismatiques ou hiérarchiques qui « imposent » et demandent d'adhérer, le centre social promeut du collectif qui s'organise sur des registres de compétences partagées, de missions dont le sens se doit d'être exprimé en commun.

La professionnalisation est en mouvement. Celui-ci dans les années 70 a fondé une pratique sociale en rapport à la protection, et à la promotion des personnes et des groupes sur la base de connaissances et de qualifications. Ce mouvement de nos jours, recentré sur l'économie sociale et le développement se resitue sur les paradigmes de l'action collective par la conjugaison des ressources diversifiées entre des individus, qu'ils soient habitants, bénévoles, partenaires engagés dans différentes sphères publiques ou privées.

Les professionnels se positionnent aujourd'hui et certainement de plus en plus sur des fonctions d'accompagnement des initiatives, des réalisations, des décisions, en prenant de la distance quant à la réalisation de l'action. Selon les conceptions que des bénévoles peuvent avoir de leur place, de leurs engagements et des limites qu'ils souhaitent donner à leurs responsabilités, ces positionnements, de la part des salariés, ne se comprennent pas d'emblée et supposent accompagnement. Mais du côté des salariés, les choses ne sont pas non plus si simples, en fonction des parcours de formation, des pratiques, de l'aisance trouvée dans une posture plus qu'une autre. Préférence pour réaliser ou intervenir en soutien ?...

On peut entendre sur ces questions récurrentes de définition de places et de rôles que l'univers est instable, en ce sens que les acteurs développent des positions qui ne sont pas toujours et loin s'en faut en accord avec les principes énoncés. Les jeux de relations, les intérêts, les compromis, sont en œuvre dans les mondes sociaux.

Ce sont bien les capacités d'ajustement aux situations telles qu'elles se vivent qui sont demandées face au constat des changements qui se produisent sans cesse dans l'organisation. La coopération met bien en jeu une gouvernance centrée sur l'accompagnement de ces changements, l'aide à leur compréhension. On doit relever ici que les leviers pour atténuer les jeux d'acteurs sont ceux du projet et de l'association des ressources. C'est pour cela qu'ils sont tant invoqués comme facteurs clés de processus de construction collective et d'existence des groupes. Ils déterminent le développement d'un cadre de coopération

Pour revenir au mouvement de professionnalisation et à ses évolutions, appelé à produire de nouvelles formes de gouvernance, les structures et les modes de gestion des organisations sont questionnés :

- Comment, dans les associations, concilier le rôle d'autorité au travers de la fonction employeur alors que s'affirme une fonction d'ouverture, d'accompagnement dans les projets, la prise en compte d'une autonomie des groupes pour proposer et agir ?
- Comment en gestion municipale affirmer des projets quand le projet global lui-même est dépendant d'une politique communale ou intercommunale ?
- Comment dans une structure CAF, relier l'autorité administrative et les procédures de gestion à des démarches de projet portées horizontalement par des bénévoles et des professionnels ?

Dans chaque configuration, rien n'est figé, il est vrai. Des marges existent : La proximité d'un Conseil d'Administration et son fonctionnement collégial... Des instances de coordination au niveau d'une ville pour faire des liens entre les élus et les équipes des Centres Sociaux...Le collectif d'animation d'une centre CAF qui sous forme associative assure le pilotage stratégique du Centre...Mais la coopération renvoie à une lecture des impacts potentiels et existants des contraintes, comme des atouts de ces différentes configurations pour avancer sur ce que stimulent et génèrent les processus de coopération.

Les réflexions suggérées présentement dans le cadre de cette étude posent des repères pour éclairer peu à peu ces questions et débattre. En effet, l'importance accordée aux rôles, aux places spécifiques occupées dans une organisation, le cap mis sur la compétence collective par la construction de projet constituent de nouvelles références.

### **Vers de nouvelles postures de gouvernance**

Si le processus de négociation, de conception partagée de l'action tend de plus en plus à légitimer l'engagement du Centre Social et ses réalisations, la richesse d'une variété de statuts et de profils bénévoles et salariés permet le développement de ce portefeuille de compétences, qui implique le jeu des complémentarités.

Tout cela interpelle le développement de rôles et de comportements. Les salariés sont attendus et reconnus dans des missions de conseil, d'accompagnement des projets, d'apports de connaissances et de repères pour animer la construction collective. Les bénévoles et particulièrement les administrateurs (président entre autres), sont eux légitimés sur des capacités à faciliter l'élaboration des projets, en apportant leur lecture des enjeux sociaux et des territoires, et en enracinant la décision dans les processus de travail des groupes.

Ces dynamiques sont à façonner dans les divers univers des Centres Sociaux, qu'ils soient en gestion associative, en gestion CAF ou municipale.

En conclusion de ces analyses sur la professionnalisation, que l'exigence de compétence collective au service du projet interpelle, nous pouvons citer le témoignage d'un salarié rencontré au cours de l'étude. Ce témoignage nous rappelle que le cadre d'action n'est pas exempt de facteurs qui le contraignent. Il nous rappelle que les exigences de qualification des interventions, notamment portées de façon croissante par les financeurs peuvent être au cœur des paramètres de positionnement du couple bénévole/salariés. Il nous invite aussi à poser les conditions de la coopération dans les conditions réalistes d'une définition de missions et de responsabilité. Ce qui nous invite directement à aller vers l'exposé des conditions de la coopération.

*« L'organisation du CS, elle est souple. Le cadre est souple. Mais je pense que l'évolution du centre fait que ça devient de plus en plus encadré, avec des horaires de travail précis. On est passé un peu sur l'engagement. D'un côté, c'est bien pour les salariés. Il faut s'occuper aussi des salariés, de l'argent. On subit la législation. Même nous on est plus exigeant. On passe de souple à un peu rigide, on ne sait pas où ça va arriver, ce qu'il faudrait faire. Il faut donner aux bénévoles une mission bien cadrée, de préférence limitée dans le temps, et évaluer leurs actions, comme nous les salariés. Des fois, on ne peut pas se permettre de faire des reproches aux bénévoles, parce qu'ils sont bénévoles. Il faut un cadre. Il ne faut pas se tromper où on met les bénévoles. Pour les actions jeunesse, on ne peut pas mettre n'importe qui. Par exemple, pour l'accompagnement à la scolarité, il faut être pédagogue. Une mission limitée dans le temps pour les bénévoles, parce que des fois ça part en cacahuète ! Ce n'est pas évalué comme nous. Ça peut être l'âge, ils ne peuvent plus. Le problème c'est : qui peut faire ça ? Par rapport à des gens bénévoles parfois âgés, ce n'est pas facile.*

*Avant que les bénévoles (ne) commencent l'activité, il faut un cadre précis. En même temps, on ne peut pas dire à des bénévoles que c'est limité dans le temps. Pour certains bénévoles, on a imaginé leur donner une autre mission, leur demander de travailler sur l'histoire du CS, les archives. Les facteurs de réussite, c'est de bien définir l'action des bénévoles, comme pour les salariés. C'est qu'il y ait un cadre. Les limites. Je suis pour que les bénévoles n'aient pas toutes les responsabilités pour certaines actions. Certaines actions doivent être faites par des professionnels, parce qu'il faut être formé, avoir une certaine expérience. Il faut travailler en équipe. S'il y a une décision à prendre, il faut que ce soit pris en collectif. Là on ne fait pas de différence entre bénévole et salarié, quand ça concerne un projet ou une action, ça reste au même niveau. Le salarié veille sur la réglementation, le cadre. On se partage les rôles », (Salarié CS associatif)*

A l'appui de ce témoignage, il nous faut poser comme condition de la compétence pour coopérer, la distinction et la reconnaissance des différences dans les statuts, les parcours, les responsabilités, les capacités de réalisation, les connaissances.

Un socle commun de valeurs, repose sur une diversité de personnes, de leurs histoires, de leurs parcours. Le projet s'élabore à partir d'une diversité d'acteurs, de postures dans un environnement, d'engagements...

**La compétence ne se fait pas sur du semblable, de l'identique. Elle est une confluence de diversités de ressources qui demandent différenciation et mise en relation, dans un cadre de travail partagé.**

### **3.3 LA CONSTRUCTION DE LA COMPÉTENCE INTRODUIT LA MISE EN ŒUVRE DE LA COOPÉRATION.**

Quelques situations donnent à voir cette prise en compte des particularités des uns et des autres pour construire de la compétence et aller vers la coopération.

#### **- La perception d'un même statut mais l'exigence de la distinction**

*« Devenir bénévole, c'est lié à l'expérience personnelle et à la trajectoire professionnelle. Être bénévole, ça prend du temps. J'ai le sentiment d'être une bénévole qui pourrait être salariée, ça me donne la rage parfois ». (Bénévole CS associatifs)*

#### **- La volonté de bien différencier les rôles des bénévoles et des salariés, notamment en raison de conflits de compétences**

*« En tant que bénévole, c'est l'animateur qui doit « driver » l'affaire. Les postures sont différentes, chacun tient une place différente. Ce sont aussi des difficultés, des tensions. Le professionnel n'est pas un militant mais il est porteur d'une image. « Moi, je suis un professionnel non salarié et toi, tu es un professionnel salarié.(...) Le professionnel ne doit pas attendre un feu vert, c'est à eux de nous aider dans leur démarche de compréhension de leur façon de travailler. Il ne faut pas voir que les obstacles avant d'agir. (Bénévole CS associatif)*

#### **- La conviction de la réciprocité des savoirs et des ressources qui permettent le partage du projet.**

*« Le lien bénévoles et salariés est indispensable pour être pertinent sur un territoire : les bénévoles connaissent les habitants et le quartier, les salariés connaissent la dimension technique. Facteur de réussite, un projet partagé, une acceptation par les salariés du savoir-faire et des connaissances des bénévoles, une acceptation par les bénévoles du savoir-faire et des connaissances des salariés. Une acceptation des salariés que ce soit les bénévoles qui prennent les décisions... »*

**Ce dernier passage est identique à ce qui est écrit à la page 33...**

**- Les complémentarités dans des relations de travail qui entraînent l'action.**

*« Je me sens bien quand les gens sont partie prenante du projet, quand il y a de l'envie, de la production, de la conviction. Ensemble, on peut avancer. Quand les gens travaillent ensemble et sont convaincus, ont de l'intérêt dans l'engagement, c'est du plaisir. Il est intéressant d'accompagner les administrateurs avec lesquels on travaille. Ils touchent du doigt ce que l'on vit, c'est une vue partagée, un regard complémentaire. C'est le vécu commun entre bénévoles et salariés qui va faire avancer les choses. » (Salariés CS associatif)*

La coopération se bâtit ainsi sur des intérêts, des volontés, dont la lecture, l'expression, la mise en acte... demande d'être progressivement rendue possible au sein d'un cadre construit collectivement et étayé par l'accompagnement des professionnels. Se donner du « pouvoir pour agir », relève de l'exercice d'un « pouvoir d'organisation et de lecture de sens » des volontés individuelles et collectives, de leur traduction concrète dans les enjeux de la rencontre des autres. Défi permanent à relever pour les professionnels et pour les bénévoles !...

## TROISIEME PARTIE

### LES CONDITIONS DE LA COOPERATION

#### 1. COOPERER, DANS QUEL BUT ET PAR QUELLE METHODE ?

Les résultats de l'enquête et son traitement nous ont conduits jusqu'ici à revisiter les fondements de l'économie sociale et solidaire et à en dégager des dimensions propres à la gouvernance basée sur la coopération.

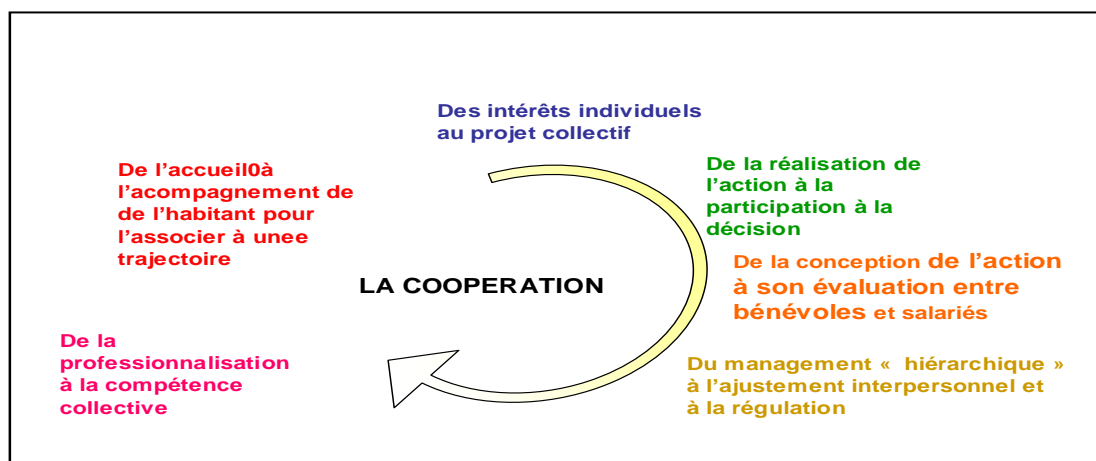
Puis nous sommes entrés dans une compréhension d'un système de valeurs produisant une culture dans l'univers Centre Social pour aller vers l'identification de deux leviers majeurs qui la sous-tendent : le projet et la compétence collective.

La coopération est possible parce que le projet fonde une communauté d'intérêts ouverts aux défis sociaux, et la compétence collective engage un partage de ressources qui développe de la richesse en y intégrant ceux qui risquent d'en être durablement exclus.

Penser la coopération dans ses perspectives implique de définir une stratégie qui donne sens à une pratique de gouvernance. Elle mobilise les acteurs des Centres Sociaux dans un mouvement qui les appelle à s'investir sur des pratiques structurant la coopération comme le montre le schéma ci-dessous.

#### 1.1 Un mouvement vers un but

#### LE MOUVEMENT DE LA COOPERATION



Cette conception du mouvement de coopération reprend et prolonge les différentes observations et analyses de l'étude qui portent les acteurs des Centres Sociaux à fonder une gouvernance propre à l'économie sociale et solidaire.

⇒ De l'accueil à l'accompagnement

En cela une direction est à prendre en assumant les incontournables de la coopération, que ce soit sur l'accueil des habitants et des bénévoles sur des logiques d'accompagnement et d'évaluation de leurs ressources, que ce soit sur les modes d'association aux décisions et de pilotage, ou encore sur la construction de la compétence à partir des ressources bénévoles et salariés.

### **QUE NOUS DIT LE SCHEMA ?**

- La coopération dans le but de l'association aux échanges et à l'expression des ressources invite les acteurs des Centres Sociaux à ouvrir par l'accueil et l'accompagnement à tous les habitants une possibilité de parcours qui les invite à prendre leur part dans la vie en société et en autonomie.
- La coopération incite à faire valoir des besoins, des intérêts individuels, à y répondre en créant les conditions de leur partage et de leur dimensionnement aux enjeux sociaux et collectifs.
- La coopération ouvre des chemins d'expérimentation et d'action à partir de projets ciblés et assumés en groupe. Des leaders assurent le passage à l'action et développent des processus d'association aux décisions pour aller au-delà des postures d'exécution et de réalisation.
- La coopération implique les acteurs dans l'évaluation des projets pour partager les expériences, mesurer leur utilité et leur plus-value dans les environnements territoriaux.
- La coopération introduit un pilotage sur un mode de régulation des relations et en aidant à prendre en compte un projet institutionnel global comme cadre de référence pour projeter, innover, réaliser.
- La coopération développe les complémentarités entre les acteurs bénévoles et salariés en faisant valoir les ressources des acteurs dans les champs de responsabilité et la concrétisation des projets.

#### **CE SCHEMA INVITE LES ACTEURS DES CENTRES SOCIAUX A EVALUER LEUR STRATEGIE DE GOUVERNANCE ET A REDEFINIR SON PILOTAGE POUR POLITIQUE DE COOPERATION**

**Constituer un jeu de questions sur chaque thème structurant la coopération, en débattre et fixer des objectifs**

**\*Quelles sont les pratiques d'accueil des habitants, des bénévoles les invitant à une trajectoire ?  
Evaluation des ressources, Identification des souhaits d'engagement...**

**\*Quelle appropriation du projet du Centre Social ? Quelle place donnée à la construction de projets ? Quels modes de fonctionnement en groupe projet ?**

**\*Quelle conception des processus de décision ? Quelle construction d'une chaîne de responsabilités ? Quels allers/retours entre Instances et groupes ? Quelles règles pour les arbitrages ?**

**.../...**

## 1.2 LES CONDITIONS DE LA COOPÉRATION POUR UNE GOUVERNANCE COLLECTIVE

La définition stratégique d'une gouvernance fondée sur des pratiques de coopération engage une conception partagée d'une éthique de l'engagement et des relations en référence aux valeurs que les acteurs expriment de leurs parcours et dans une ouverture aux enjeux de société.

Mais la coopération comme nous l'avons bien cerné en fin de seconde partie relève d'une organisation managée. Dans l'enquête, les bénévoles et les salariés font souvent appel à la nécessité de cadrage pour discuter, négocier sur des apports d'idées, « soutenir un projet, porté, partagé, clair... ». Les problématiques rencontrées dans les collaborations entre bénévoles et salariés proviennent davantage des confusions entre des statuts, des fonctions, des inversions de rôle, des changements subjectifs que de réticences à travailler ensemble. Les zones de flou entretenues sur les contenus de responsabilité laissent une large place au débordement des pouvoirs...Cela est bien connu ! Et mieux vaut s'en prémunir...

*« Avant il y avait des commissions sans trop savoir de quoi les gens étaient porteurs. Aujourd'hui, ce sont des groupes de travail opérationnels à durée limitée... » (Salarié associatif)*

L'organisation ne saurait donc être laissée au hasard et les définitions de rôle et de fonction s'invite désormais à la table des compétences. Nous avons vu combien les valeurs et les engagements appelaient des savoirs-faire pour réussir. Expériences, connaissances apprises, forment un capital humain qu'il convient de savoir mobiliser. Sans doute y a-t-il à développer la compétence par le développement de pratiques rendant plus lisibles les responsabilités confiées.

Concernant des attentes sur les évolutions, des bénévoles et des salariés expriment des besoins de formation pour mieux se situer face à des projets, des questions de société dont on sait que leur approche « attentiste » ou dilettante » démotive ou disqualifie...

*« Des évolutions : permettre aux bénévoles de s'investir sur des thématiques concrètes, éclairer les questions sur le pourquoi d'un local dans ce quartier... »*

*Un enjeu important: la formation sur le pilotage, les partenariats financiers, les valeurs défendues dans les centres sociaux...la prise de parole (Bénévoles CS associatif)*

Tout ceci interpelle la pratique d'un management formateur allant dans le sens de l'éducation populaire.

Des éléments porteurs de coopération se trouvent formulés dans les approches théoriques et méthodologiques de Guy LEBOTERF, expert en sciences des organisations et très investi en France dans le domaine de la professionnalisation et du management par les compétences.

Les membres d'un groupe, ou associés à un processus de développement des compétences, coopèrent dit l'auteur si:

- Ils constituent à partir de leurs représentations individuelles des représentations partagées des problèmes à résoudre, des objectifs à atteindre.
- Ils mettent en œuvre des démarches projet
- Ils dépassent leur cloisonnement par la mise en œuvre de démarches inter métiers
- Ils communiquent efficacement en utilisant un langage commun
- Ils partagent des informations dans la confiance réciproque
- Ils gèrent en temps opportuns des conflits en réalisant des arbitrages acceptables
- Ils tirent régulièrement et collectivement les leçons des actions entreprises.

Ces indicateurs pertinents apparaissent au moins pour certains d'entre eux dans les volontés affichées de promouvoir des relations de coopération entre acteurs dans les Centres sociaux.

Présentons les dispositions des acteurs concernés à entreprendre dans cette voie.

### 1.3 DES PRINCIPES POUR MANAGER LA COOPÉRATION

#### ➤ **Etre attentif à l'équilibre quantitatif et qualitatif entre bénévoles et salariés**

Il importe de professionnaliser l'action tout en prenant garde de ne pas submerger l'association d'un type d'acteurs, notamment des professionnels salariés, qui étoufferaient les capacités bénévoles. Créer des espaces qui mettent en lien, les animer dans le respect des compétences des instances et en recherchant l'ouverture.

*« Je suis favorable à un système horizontal, en binômes. Surtout ne pas devenir une grosse machine, nous ne sommes pas que 4 murs. Dans un centre, trop de salariés effacent la place des bénévoles. Il faut trouver un juste équilibre entre techniciens et bénévoles », (Administrateur CS associatif)*

*« Le centre social, ce sont des choses partagées et entretenues, où chacun donne son avis, des réunions hebdomadaires. Chaque membre de l'équipe reconnaît l'autre. Avec l'association, ce sont des liens réguliers, des gens disponibles, une association fragile à accompagner, à faire évoluer favorablement (...). Il ne faut pas faire des trucs trop professionnels, c'est à partager avec l'association : échanges, débats, attention, compréhension. Avoir des outils d'animation en CA, laisser le CA valider librement (...). Donner plus d'espaces de vie pour l'association, permettre à des non administrateurs d'influencer les décisions de l'association. Une posture d'ouverture, plus collégiale, il y a ici un potentiel pour vivre ça » (Salarié CS CAF).*

#### ➤ **(Re)définir la place de chacun en rapport aux autres**

Qu'il s'agisse d'administrateurs, de bénévoles ou de salariés, la plupart ont mis en évidence l'importance de clarifier le contour des responsabilités, des rôles et des missions respectives des acteurs du centre social dans lequel ils exercent, pour que le collectif de travail fonctionne. Construire l'équipe, permettre des temps d'appropriation, pour faire cheminer les idées, s'inscrit dans une démarche de projet et de concertation régulière.

*« Je me sens à l'aise avec tous autour d'un projet commun à défendre. L'important, c'est d'abord être dans une équipe, chacun sa position, bien re-poser les choses, poser les cadres, pas directif et pas copains/copines. Chacun son registre, chacun son rôle à jouer. C.A. et salariés, on n'est pas un chouette gros tas. Il faut faire avancer les choses pour une cause commune. J'ai la chance d'être sur une même longueur d'ondes avec la directrice, une même vie politique où les apports sont partagés », administratrice de 58 ans dans un centre social associatif.*

#### ➤ **Structurer en tenant compte des positionnements des acteurs pour favoriser des évolutions**

Certains enquêtés relatent les glissements qui se sont opérés dans les rôles respectifs des bénévoles et des salariés au sein du centre social dans lequel ils exercent, glissements qui s'expriment par exemple dans l'extrait ci-dessous par un renforcement de l'encadrement salarié sur les activités.

*« Il y a 7/8 ans, avec la précédente équipe, les bénévoles n'étaient pas du tout encadrés. Des évolutions ont conduit le centre social à une plus grande structuration. Ces évolutions n'ont pas été faciles. Les bénévoles se sont un peu rebiffés. La salariée en charge de l'encadrement de l'apprentissage du français débarquait au centre social et dans ce métier ; elle n'avait pas nécessairement perçu que les bénévoles ne se laisseraient pas faire. La salariée a mis beaucoup d'eau dans son vin et nous aussi. Aujourd'hui, il y a une plus grande structuration, les actions sont menées à terme. Il y a quelques années, lors de l'élaboration du projet social, les bénévoles ont largement participé. Cela donne des résultats. On organise des choses qui se tiennent. L'organisation permet que ça évolue (...). Il existe des interlocuteurs identifiés, on a la possibilité d'être entendus. On a la possibilité de rencontrer les salariés, mais en prenant toujours plus sur notre temps bénévole » (Bénévole CS associatif).*

➤ **Elaborer les modes de participation pour coopérer et définir les règles du jeu.**

Lorsqu'on interroge la coopération bénévoles/salariés, il ne s'agit pas seulement d'en observer et d'en analyser les facteurs déterminants, il s'agit aussi d'observer quelle place l'organisation entend donner aux uns et aux autres. La façon de vivre ce couple salarié/bénévole renvoie aux attentes personnelles des bénévoles mais aussi à la façon dont le centre social va définir des processus de participation et d'association aux propositions, aux décisions.

*« Maintenant les bénévoles participent aux réunions, font partie de l'équipe, mais aussi on se permet de dire les choses. Le partage de décisions se fait quand il y a des projets d'actions ponctuelles, mais il y a moins de partage pour le projet pédagogique. Dans les décisions au quotidien, les salariés, quand ils prennent des décisions, m'en réfèrent toujours. Les bénévoles sont sollicités pour des projets ponctuels pour leur donner des responsabilités et qu'elles se sentent impliquées. Si elles prennent des décisions, il faut aller jusqu'au bout, trouver les moyens, etc. (Salarié CS associatif)*

➤ **Positionner et articuler les rôles politiques et techniques**

A travers les évolutions de la professionnalisation et de la gouvernance, s'accélère un mouvement qui tend à :

- Renforcer la responsabilité bénévole sur la vie politique du centre social et ses choix stratégiques
- Renforcer l'encadrement professionnel sur l'organisation générale des activités du centre social, en assurant la gestion des ressources humaines, financières...

On peut constater des glissements ou des prises en charge d'activités qui ne relèvent pas forcément des responsabilités. L'attribution de tâches se fait par défaut ou par opportunité. Ces dérives peuvent exposer à des surcharges, des conflits de reconnaissance, une sur occupation des espaces, voire une non prise en charge de priorités.

Mais une insistance majeure traverse les discours : articuler les dimensions politiques et techniques et les porter ensemble.

*« La viabilité d'un projet est d'abord vue en bureau qui décide de la suite à donner. Les responsabilités sont ensuite déléguées envers les salariés ou les autres bénévoles. Les idées peuvent venir de tous, elles ne manquent pas. Les bénévoles et les salariés sont partie prenante, même si c'est le bureau qui décide. (Salarié CS CAF).*

### **LES VOIES OPERATIONNELLES DE LA COOPERATION**

Sur la base de ces principes, des voies s'ouvrent pour « installer durablement » des pratiques de coopération. Nous formulons à partir des attentes et des évolutions souhaitées par les bénévoles et les salariés des pistes permettant de vivre la coopération.

- **Elaborer le projet du Centre Social et des projets à partir de démarches collectives.**

Partager les orientations, définir des objectifs qui font référence pour tous, décloisonner les secteurs d'activité et impliquer des habitants, des bénévoles, des professionnels, préparer les décisions en commun.

- **Créer un cadre d'organisation pour travailler et agir en référence à des repères communs**

Souple mais porteuse, l'organisation doit aider à se situer dans des projets et ne pas trop alourdir les emplois du temps. Pour cela il ne faut pas trop de hiérarchie, de contrôle tout en disposant de repères pour l'action.

- **Développer des pratiques d'accueil et de concertation au sein des Conseils d'administration sur les projets.**

Accueillir les porteurs de projet dans les instances de décision pour expliquer les démarches, exprimer les opinions, se comprendre sur les positions et orientations. Favoriser les capacités de tous à mettre en lien les idées, les projets en œuvre dans le Centre Social (transversalité) et se situer dans la chaîne des responsabilités : Conseil d'Administration, directeur, salariés et bénévoles.

- **Prendre appui sur des partages d'expériences, pour évaluer les actions, les projets.**

Aller, bénévoles, salariés, à la rencontre du terrain. Créer de la relation en discutant les projets dans des commissions et se former par les échanges. Créer de la confiance par l'écoute et l'accueil des opinions de chacun.

- **Former, se former et développer des capacités personnelles et collectives**

Développer des connaissances à partir de l'action et construire des positionnements sur des questions de société en lien à la vie des territoires. S'approprier les missions des Centres Sociaux et les travailler à l'aune de l'actualité et des enjeux sociaux.

- **Informier et s'informer pour participer à la vie du Centre Social**

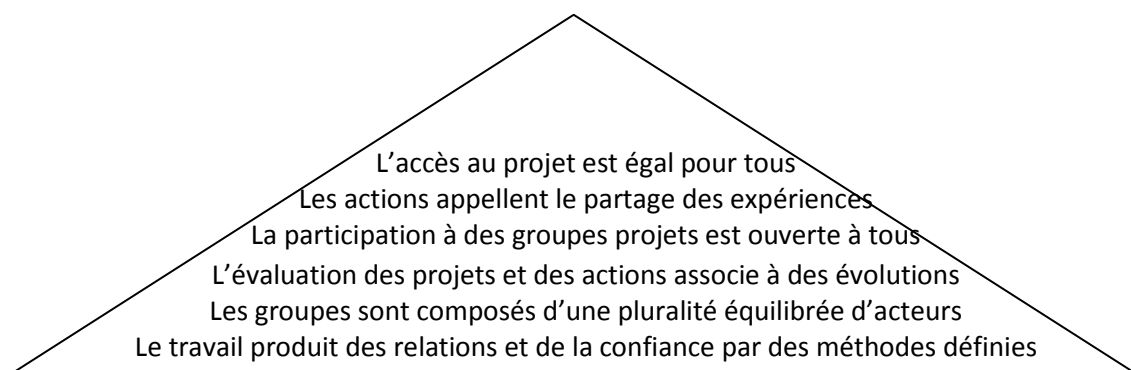
Par des réunions régulières, échanger des informations sur les activités, le territoire. Animer ces espaces dans de la convivialité et avec simplicité pour être accessible et disponible à tous. Mieux communiquer entre tous.

- **Aménager des espaces ouverts dans les Centres Sociaux pour mieux communiquer**

Ré-agencer des locaux pour que des acteurs différents se rencontrent et travaillent ensemble autour de projets et sur des thèmes qui associent. Renverser les logiques habituelles de répartition des locaux selon les postes au profit d'une conception plus centrée sur l'équipe et le projet.

**CE PLAN OPERATIONNEL INVITE LES CENTRES SOCIAUX À DEFINIR  
LE MANAGEMENT DE LA COOPERATION**

**VOULOIR COOPERER - POUVOIR COOPERER**



**OÙ EN EST LA PYRAMIDE ?**

## 1.4 LE PILOTAGE DU SYSTÈME CENTRE SOCIAL

L'étude nous a conduits à identifier les ressorts comme les freins de la coopération. Les pistes préconisées pour une pratique de coopération sont aussi des indices qui laissent penser qu'en leur absence le travail « associé » est compromis, voire impossible.

Les manques de connaissance du projet global du Centre, l'insuffisance de clarté sur les processus de décision, le resserrement du pilotage sur un noyau trop restreint... altèrent les capacité à prendre place et à participer.

Mais l'étude nous a montré aussi que les Centres Sociaux sont des univers composites, ouverts à une diversité de formes d'engagement et d'implication dans les réalisations. Le schéma de la coopération exprime bien différentes positions dans l'organisation à faire évoluer la gouvernance.

Entre l'habitant demandeur de services, volontaire pour participer ponctuellement et le bénévole investi dans des responsabilités de président ou de pilotage de projet, il y a bien entendu des écarts dans les investissements...Mais cela est et doit être !

La question qui se pose n'est pas celle de parvenir à des formes d'action et d'implication de même degré mais de penser une structure dans des équilibres suffisants lui permettant d'assumer sa stratégie, en l'occurrence pour les Centres Sociaux, le projet sur la base de la participation et de la coopération.

On ne peut concevoir difficilement qu'une telle ambition soit très peu incarnée dans les formes d'implication et les modes d'action. Le diagramme ci-après constitue un outil qui donne à se représenter les équilibres des places et des modes de fonctionnement dans le système Centre Social.

Où sont les acteurs ? Dans les réalisations d'activités, cantonnés à leurs tâches, ou impliqués dans les processus d'évaluation ?

Où sont les acteurs ? En groupes projets et associés à des démarches d'élaboration d'orientations, très proches du pouvoir décisionnel ?

Quelle est la cartographie du Centre Social, selon les parcours, les engagements, les modes d'accompagnement, d'animation des différents acteurs ?

Le schéma présente un système en mouvement et en devenir. L'organisation coopérante invite à des déplacements pour aller de l'action individuelle à l'action collective.

**LES CENTRES SOCIAUX SONT INVITES A DRESSER LA CARTE DES ACTEURS ET A IDENTIFIER LES  
PROCESSUS DE LA PARTICIPATION**

**Dynamiser et agencer le pilotage du système de coopération**

Le diagramme ci-après est un outil permettant d'évaluer les dynamiques présentes en Centre Social. Baromètre de la coopération, il restitue les incontournables de l'espace Centre Social ouvert à la diversité et piloté selon des variables d'engagement.

Ce diagramme, sous la forme de deux axes des implications variées d'acteurs, constitue, selon leur trajectoire et les modes de management et d'animation, un système de pilotage prenant en compte les engagements et les dimensions de la coopération.

- L'axe horizontal de l'activité au projet- donne à voir les éléments qui déterminent une progression de l'activité de base (la réalisation de l'action) à l'élaboration du sens (le projet).
- L'axe vertical - de l'activité individuée à l'action collective- donne à voir les éléments des engagements personnels (désir d'agir) et les facteurs de construction collective, allant du faire ensemble au « décider ensemble ».

La prise en compte des besoins et des souhaits des personnes à l'origine de leur venue en Centre Social comme celle de leur cheminement vers la compréhension du projet, de son sens pour y participer, est une dimension de la coopération.

La qualité de la coopération dépend tout autant de la construction du projet, de son appropriation dans des lieux de reconnaissance, de la construction des orientations, de la co-responsabilité pour leur mise en œuvre et de son évaluation. Ils représentent les leviers de la compétence collective.



## 1.5 LA QUALIFICATION DES ACTEURS POUR PROMOUVOIR « L'INTELLIGENCE COLLECTIVE »

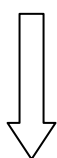
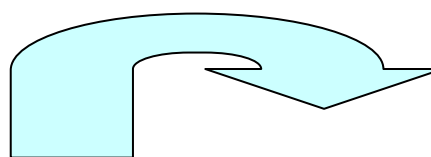
L'étude se finalise, en conformité à la commande sur un pré-référentiel de qualification des acteurs. Celui-ci est construit en référence aux éléments structurants de la coopération tels qu'ils se sont révélés par les enquêtes et dans les analyses formulées.

Quatre axes sont proposés aux Centres Sociaux pour qualifier la gouvernance et les acteurs dans des dimensions participatives et l'appropriation d'un cadre de projet et d'action, au cœur des trajectoires vécues. La coopération, processus vivant de construction et d'action, appelle donc une animation des structures et des accompagnements, de la formation... A METTRE EN ŒUVRE !

Reconnaître les potentialités personnelles des acteurs et les associer  
 Identifier les valeurs collectives pour comprendre les questions sociales et s'y engager  
 Animer des situations de travail en projet pour qualifier les engagements  
 Produire du développement social par des pratiques de coopération mobilisées sur des apprentissages en situation

**Les fiches présentées ci-après sont proposées pour constituer dans les Centres Sociaux et dans les réseaux des outils d'analyse et de production de contenus d'accompagnement et de formation.**

### FICHE 1 PROCESSUS DE COOPERATION



MISE EN ŒUVRE

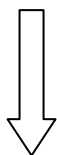
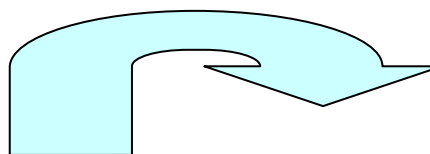


LES ROLES

Administrateurs/salariés/bénévoles

<b>RECONNAITRE LES POTENTIALITES PERSONNELLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifier les souhaits et les motivations individuelles</li> <li>➤ Accompagner la relecture des parcours</li> <li>➤ Valoriser les ressources des personnes</li> <li>➤ Identifier les références culturelles propres aux trajectoires de vie</li> <li>➤ Composer un portefeuille de compétences</li> <li>➤ Proposer le chemin d'appropriation du projet</li> </ul>	<p>QUEL PILOTAGE ? Aujourd'hui...demain...</p> <p>QUELLE ANIMATION ? Aujourd'hui...Demain...</p> <p>QUELLE ORGANISATION ? Aujourd'hui...Demain...</p> <p>QUELLE FORMATION ? Aujourd'hui...Demain...</p>
---	---	---

**FICHE 2**  
**PROCESSUS DE COOPERATION**



MISE EN ŒUVRE

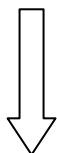
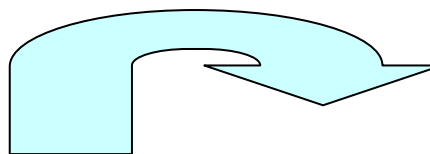


LES ROLES

Administrateurs/salariés/bénévoles

<p><b>IDENTIFIER LES VALEURS COLLECTIVES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expliciter les valeurs personnelles et partagées</li> <li>➤ Articuler les attentes individuelles aux missions</li> <li>➤ Partager une lecture des questions sociales</li> <li>➤ Définir des champs prioritaires de mobilisation</li> <li>➤ Animer un parcours d'adhésion à des engagements collectifs</li> <li>➤ Développer la reconnaissance de l'utilité sociale</li> </ul>	<p>QUEL PILOTAGE ? Aujourd'hui...demain...</p> <p>QUELLE ANIMATION ? Aujourd'hui...Demain...</p> <p>QUELLE ORGANISATION ? Aujourd'hui...Demain...</p> <p>QUELLE FORMATION ? Aujourd'hui...Demain...</p>
--	--	---

**FICHE 3**  
**PROCESSUS DE COOPERATION**



MISE EN ŒUVRE

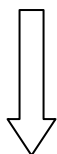
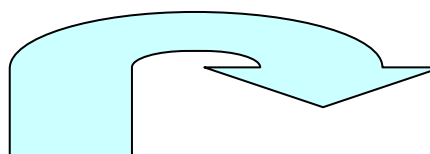


LES ROLES

Administrateurs/salariés/bénévoles

<p><b>PRODUIRE et ANIMER DES SITUATIONS DE TRAVAIL EN PROJET</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prendre en compte les « expertises » et les volontés des acteurs</li> <li>➤ Animer les processus de travail associé : négociation des objectifs, des actions,</li> <li>➤ Evaluer les contingences du projet et définir les méthodes</li> <li>➤ Organiser la conduite du projet et définir les rôles</li> <li>➤ Evaluer le projet et accompagner les partages d'expériences</li> </ul>	<p>QUEL PILOTAGE ? Aujourd'hui...demain...</p> <p>QUELLE ANIMATION ? Aujourd'hui...Demain...</p> <p>QUELLE ORGANISATION ? Aujourd'hui...Demain...</p> <p>QUELLE FORMATION ? Aujourd'hui...Demain...</p>
--	--	---

**FICHE 4**  
**PROCESSUS DE COOPERATION**



MISE EN ŒUVRE



LES ROLES

Administrateurs/salariés/bénévoles

<p><b>PRODUIRE DU DEVELOPPEMENT SOCIAL PAR LES PRATIQUES DE COOPERATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire vivre en continu des processus de formation à partir :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des apprentissages méthodologiques de projet</li> <li>- Des modes d'animation de groupes et d'équipe</li> <li>- D'analyse des situations relationnelles</li> <li>- De construction collective des compétences et de transversalité</li> </ul> </li> <li>➤ Définir des processus d'accueil des habitants, des bénévoles et des salariés</li> <li>➤ Analyser les impacts des modes gestion et énoncer des principes de gouvernance</li> </ul>	<p>QUEL PILOTAGE ? Aujourd'hui...demain...</p> <p>QUELLE ANIMATION ? Aujourd'hui...Demain...</p> <p>QUELLE ORGANISATION ? Aujourd'hui...Demain...</p> <p>QUELLE FORMATION ? Aujourd'hui...Demain...</p>
---	--	---

Ces documents invitent à penser les engagements des divers acteurs, bénévoles, salariés, administrateurs, dans ces processus. Ils peuvent à ce stade servir d'appui pour élaborer au sein des Bureaux, Conseils d'Administration, instances d'animation collective, coordinations municipales, des plans d'animation et de formation. Il convient donc de mettre en perspective un « management » et faire des Centres Sociaux les « outils » d'une construction sociale véritablement au service d'une politique de développement de la citoyenneté, pensée et organisée dans les logiques de l'entreprise d'économie sociale porteuse de solidarités dans les échanges et le partage conjoint des engagements.

## **2. CONCLURE ... OUVRIR POUR DEMAIN**

Le centre social, nous l'avons fortement exprimé avec ses acteurs bénévoles, salariés, n'est pas une communauté d'acteurs partageant seulement leurs propres intérêts, mais un lieu ouvert à des besoins et des souhaits toujours nouveaux, exprimés par des personnes survenant dans la vie des organisations.

C'est ce qui provoque la nécessité du travail en projet pour développer le sens, créer de la cohérence, de l'association... La coopération appelle cette dynamique de projet qui n'est pas qu'une méthode mais un levier pour « entreprendre ensemble ».

La coopération invite donc à promouvoir l'ouverture et l'accompagnement des personnes dans leurs situations et leurs trajectoires. L'étude nous a conduits à dire que les relations bénévoles salariés ne se jouent pas que sur le registre de la constitution du groupe pour agir, et trouver « un en soi » de confort.

L'étude nous a invités à entrevoir que les relations se jouent sur de l'ajustement permanent et une régulation qui créent les conditions de l'association, à des géométries variables et en prenant en compte les différences. Les personnes trouvent dans les rapports sociaux construits comme tels une source de découverte et d'apprentissages. Pour cela les acteurs ont aussi besoin de cadre défini et structurant le champ des responsabilités.

Ces dynamiques renouvellent les identités et les appartenances à la dimension de l'économie sociale et solidaire, par la production conjointe de richesses dues aux échanges, aux réalisations des projets.

La coopération exige, pour ce faire, un type de management et des méthodes qui permettent des accompagnements adaptés aux diverses situations et trajectoires vécues, dans les cadres de gestion spécifiques.

L'étude nous montre que les systèmes de valeurs et les parcours qui fondent un socle commun d'engagement social, ne mettent pas en œuvre pour autant la coopération.

Celle-ci repose sur des identités forgées par des apprentissages multiples, les expériences de vie, les relations, les métiers... Mais la coopération repose sur la construction de compétences qui permettent d'entrer dans l'action, la définition de projets, la structuration de postures ouvertes sur l'avenir... toujours à inventer à l'appui de collectifs en formation, en renouvellement.

Les professionnels avec les responsables des Centres Sociaux (Administrateurs, élus et cadres des municipalités, Services d'action sociale des CAF) ont demain un rôle majeur dans la définition d'étapes et de méthodes, afin de valoriser les accompagnements et faire en sorte que « l'association » des acteurs produise des liens mais tout autant participe du développement personnel et collectif.

Les fonctions d'ingénierie liées à cet accompagnement sont aujourd'hui interpellées pour que des habitants, des bénévoles « fabriquent » dans des processus de travail commun des actions, des projets...

L'un des enjeux majeurs revient alors à redessiner les dimensions de l'animation sur les principes d'une communauté créative et en « ressource » aux dimensions du développement humain.



## **LA QUESTION DE LA GOUVERNANCE COLLECTIVE... OU COMMENT PENSER LA COOPERATION ?**

L'étude nationale portée par la fédération des centres sociaux de Bretagne en association avec les fédérations de Paris et de Loire Atlantique, accompagnée par Georges PELLEN, directeur de mission au cabinet CIRESE, s'est réalisée au cours de l'année 2008 auprès d'une centaine de salariés et bénévoles en entretien individuel et de groupes.

Le présent document trace le cheminement poursuivi pour appréhender les fondements et les conditions de la gouvernance collective basée sur la coopération, et propose des voies concrètes pour mettre celle-ci en œuvre dans « l'univers des centres sociaux », au travers de l'animation et de la conduite dynamique de l'organisation.

Référées à des valeurs d'engagement et d'action, les relations humaines qui se déploient dans cet univers, constituent l'enjeu permanent de la réussite des missions des centres sociaux, sur l'option du développement social.

La coopération en référence aux fondements de l'économie sociale et solidaire, mise en réflexion à partir des parcours des bénévoles et des salariés, invite à concevoir l'action et la vie du centre social sur les principes de l'ouverture aux différences, de l'accueil des personnes et de leurs ressources, de l'association de tous à un projet porteur de nouvelles richesses sociales.

L'aboutissement de l'étude invite désormais les lecteurs, à faire leur propre chemin pour redessiner en tant qu'acteur le sens d'un engagement et d'une pratique de coopération donnant à reconnaître la singularité des personnes et les capacités à entreprendre ensemble.

Si les valeurs ancrées dans des histoires et des motivations appartiennent à chacun, il n'en est pas moins vrai que les identités se construisent à « l'épreuve de la rencontre des autres »...Le centre social représente ce terrain permanent et toujours possible de cette aventure ! Mais la coopération invite au-delà de l'expérience de la relation à produire un groupe social qui s'organise pour produire et agir sur les enjeux d'un devenir commun.

L'étude montre combien « l'art » du travail en projet, et du partage des compétences, créent les voies d'un management ouvert à la recherche des équilibres relationnels et aux ajustements des rôles et des responsabilités entre bénévoles et salariés, selon des définitions claires et dans le but des complémentarités.

Ce « management » ou cette « gouvernance » n'en requiert pas moins la mise en place de processus de communication, de formation, de montage de projets et d'évaluation qui donnent accès, pour les uns et les autres, à une participation socialement utile aux dimensions humaines et économiques de notre société et des groupes humains qui lui donnent visage sur les multiples territoires de vie.

Car « coopérer » c'est accepter de prendre la mesure d'un « pouvoir faire », dans la confrontation à la complexité, en y faisant face par l'échange confiant qui invite à libérer de nouveaux espaces de créativité.