

ASSEMBLEE DEPARTEMENTALE DE LA CONVENTION CADRE DES CENTRES SOCIAUX ET DE L'ANIMATION DE LA VIE SOCIALE DES BOUCHES DU RHONE.

Marseille. 9 juin 2015.

Marc FOURDRIGNIER¹

« Le centre social, entre vivre et faire ensemble »

Ce texte est la mise en forme, enrichie, de la synthèse de deux tables rondes qui se sont déroulées lors de l'assemblée générale citée ci-dessus. La première était intitulée *le centre social lieu du vivre ensemble* ; la seconde *le centre social au cœur des enjeux du travail en partenariat et en réseau*.

I. LE CENTRE SOCIAL, LIEU DU VIVRE ENSEMBLE

Faire référence au vivre ensemble relève de souvent de l'évidence, lorsque l'on parle des centres sociaux. On pourrait dire, a priori, que c'est le résultat attendu de l'animation de la vie sociale. Encore faut-il préciser le contenu et les conditions pour éviter que cela soit une référence obligée ou formelle.

A. Une question en creux

Il nous faut d'abord noter que la question du vivre ensemble est une question en creux. En effet si elle se pose, c'est bien parce qu'aujourd'hui elle n'est plus une évidence². Ce vivre ensemble relevait des formes classiques de sociabilité, qu'elle soit ouvrière, liée au travail, villageoise, de quartier (Young, Wilmott, 1983), voire même dans les cités de transit (Pettonnet, 1985). A Marseille le quartier du Panier a été analysé dans cette perspective (Picon, 1979). Les individus étaient « encadrés » notamment par les institutions qui généraient leurs propres lieux de sociabilité : le bistrot, la cellule du parti communiste, la jeunesse ouvrière chrétienne, la confédération syndicale du cadre de vie ...

D'une autre manière si l'on parle tant aujourd'hui du vivre ensemble c'est bien parce qu'il est devenu problématique ou du moins que les instances qui le produisaient « naturellement » ne le font plus de la même manière ou bien encore parce que les individus ont souvent pris leurs distances, de leur propre volonté ou non, avec ces instances. On retrouve là deux transformations importantes de notre société : le recul des institutions et de manière corollaire l'autonomisation des individus. Serge Paugam, dans son ouvrage « vivre ensemble dans un monde incertain », introduit son propos de la manière suivante : « *Si l'on s'intéresse tant au lien social (...) c'est en grande partie parce qu'on le considère en crise. C'est la conscience de son délitement qui nous conduit à nous en préoccuper et à chercher des remèdes* » (Paugam, 2015, p 7).

¹ Sociologue, Maître de Conférences, Université de Reims Champagne-Ardenne. Chercheur au Centre d'Etudes et de Recherche sur les Emplois et les Professionnalisations (CEREP). Intervenant auprès d'organismes de formation, d'acteurs publics (CAF, Conseils départementaux, MDPH...), et d'établissements sociaux et médico-sociaux. **Site personnel : <http://marc-fourdrignier.fr/>**

² - C'est vrai aussi pour d'autres notions qui apparaissent lorsqu'elles deviennent problématiques. On n'a jamais tant parlé d'insertion depuis que celle-ci ne se fait plus « naturellement ».

Ce qui se faisait de par le fonctionnement social est alors confié, comme souvent aujourd'hui, à des instances spécialisées en ayant recours aux processus de professionnalisation³. Les attentes à l'égard des centres sociaux et des animateurs s'inscrivent dans ce mouvement général.

B. Définir le (bien) vivre ensemble

D'abord on peut se demander s'il faut qualifier le vivre ensemble sous la forme du bien vivre ensemble⁴. Si c'est le cas encore faudrait-il se mettre d'accord sur les critères du bien : s'agit-il de vivre dans le consensus et de considérer que tout conflit est problématique ? De même le terme ensemble renvoie à la question des identités : ensemble est-ce être avec d'autres moi-même ? Quelle est la place de l'altérité dans le vivre ensemble ?

Dans le contexte des centres sociaux quel est le statut du « vivre ensemble » ? Est-ce une valeur affichée dans le cadre des projets des structures, au risque que le décalage se fasse avec les valeurs pratiquées⁵ ? Est-ce un objectif global d'action du centre social ? Est-ce une pratique effective quotidienne ?

Vivre ensemble avec qui ? Implicitement on peut penser que le vivre ensemble ne concerne que les habitants du territoire du centre social. Cela nous semble réducteur. En effet cela peut concerner aussi d'autres personnes ou d'autres collectifs. D'abord les salariés et les membres de l'association (lorsqu'il s'agit d'une structure associative). Comment vit-on entre salariés et avec les administrateurs et bénévoles. Cela peut être aussi les autres associations du quartier, voire les partenaires qui fréquentent le centre en y tenant des permanences par exemple. On voit cependant que les enjeux ne sont pas de même nature selon les personnes ou les groupes identifiés. Ces différentes formes ne relèvent pas directement des objectifs du centre social mais elles peuvent largement y contribuer.

Vivre ensemble où ? Divers lieux sont concernés par le développement du vivre ensemble. Cela peut être au sein du centre social, considéré comme « une autre maison ». Cela peut être « dehors », au pied des immeubles, dans les espaces publics, dans certaines parties du quartier, dans le quartier, dans la ville.....

Selon les réponses à ces différentes questions les modalités d'action sur le vivre ensemble ne sont pas les mêmes. Néanmoins certains points communs peuvent être mis en évidence .

C. Comment améliorer le vivre ensemble ?

Un certain nombre d'éléments font obstacles au vivre ensemble. Il est nécessaire de les identifier pour voir comment les modifier ou les contourner selon les stratégies retenues. L'anonymat, les préjugés, les idées reçues, les frontières des espaces vécus, les discriminations, l'isolement, la cohabitation, la temporalité sont les principaux éléments évoqués lors de la table ronde.

³ - Le champ de la médiation en constitue un bon exemple.

⁴ - Nous sommes tentés de faire le parallèle avec la notion de bienveillance, objectif censé répondre à toutes les questions liées à la maltraitance.

⁵ - Nous proposons cette distinction pour ne pas mélanger ce qui relève de l'affichage dans les documents officiels (projet associatif, projet de structure ...) et ce qui relève des valeurs qui sous-tendent effectivement les pratiques. Méthodologiquement c'est l'analyse des pratiques qui peut faire émerger les valeurs pratiquées.

Dans le même temps des facteurs favorables, certes moins nombreux, ont été identifiés : l'ambiance, les locaux, l'orientation vers le réseau.

Cela se décline aussi dans des éléments considérés comme nécessaires au développement du vivre ensemble : des règles, l'adhésion à des valeurs communes, le fait « d'être urbain »⁶, de la dignité et de l'estime de soi, la valorisation de la personne. Cela porte bien sur des questions d'identités : l'image que la personne a d'elle même comme l'image que les autres ont d'elle. Elles vont, plus ou moins, donner à la personne la conscience de son pouvoir d'agir individuellement comme collectivement.

Pour ce faire il est nécessaire de mobiliser des compétences que certains considèrent comme des « savoir faire naturels. », ce qui mérite au moins discussion.

Pour conclure sur ce point il nous faut évoquer la question de l'évaluation et de la visibilité de ce travail sur le vivre ensemble. En effet on peut considérer qu'il fait partie de la mission globale des centres sociaux et qu'il se construit dans les nombreux actes de l'action quotidienne. Néanmoins comment peut-on en rendre compte en termes de profil de poste, de temps de travail et de résultats obtenus. Ceci est d'autant plus vrai que cela repose sur du « faire ensemble ».

II. LE CENTRE SOCIAL, LIEU DU FAIRE ENSEMBLE

Pour vivre ensemble il faut aussi être en capacité de faire ensemble. Dans la thématique de la table ronde la formulation exacte est : « *le centre social au cœur des enjeux du travail en partenariat et en réseau* ». Il est à relever que les échanges ont surtout porté sur le partenariat, peu sur les réseaux. Il serait surprenant que les acteurs des centres sociaux ne mobilisent pas ces deux formes classiques du travail ensemble... mais sans doute d'autres encore

A. Les conditions du partenariat

Les références aux partenaires et au partenariat sont très présentes notamment à l'occasion de la signature de la « *convention cadre centres sociaux et de l'animation de la vie sociale* ». On court donc souvent le risque d'un usage abusif voire extensif. Pour y voir plus clair il est sans doute nécessaire de proposer quelques distinctions et conditions.

- Etre partenaire financier ne veut pas dire pour autant que l'on se trouve dans une relation de partenariat et du faire ensemble.
- Les partenaires sollicitent beaucoup les centres sociaux. Il ne s'agit pas toujours d'une offre de partenariat.
- Agir en partenariat, comme toute méthode de travail, suppose des compétences pour faire ensemble.
- Agir en partenariat suppose aussi une posture particulière qui permette d'osciller entre la toute puissance et la démagogie.

⁶ Urbain : *Qui fait preuve d'urbanité, qui témoigne d'un grand usage du monde. Synon. affable, civil, courtois, poli; anton. grossier, vulgaire. urbanité : Politesse fine et délicate, manières dans lesquelles entrent beaucoup d'affabilité naturelle et d'usage du monde. Synon. civilité, courtoisie, politesse; anton. grossièreté, rusticité, vulgarité. Source : Trésor de la Langue Française Informatisé.*

Par différence avec une vision angélique du partenariat, qui a pu prévaloir à une époque, il ne faut pas oublier que toutes ces relations s'inscrivent dans des contextes intra et inter organisationnels, ce qui génère un certain nombre de tensions.

B. Une pratique en tensions

Ces pratiques du faire ensemble reposent sur un objectif commun, ou au moins partagé. Cela entre cependant en tension avec les logiques des compétences et des missions des structures. Par exemple lorsque l'IGAS et la Cour des Comptes se sont interrogés, il y a quelques années, sur le travail social dans les CAF, cela a amené la CNAF à redéfinir le travail social et à le recentrer sur les missions de la branche famille. L'une des conséquences a été de rendre plus difficile le travail ensemble sur les territoires.

De la même manière il est important de bien prendre en compte les statuts des acteurs dans le cadre des politiques publiques. Une partie de ceux-ci sont des acteurs publics (collectivités publiques et établissements publics) à qui la loi confie des compétences. Ils sont amenés à les faire exercer par d'autres acteurs publics ou privés (associations ou entreprises privées). Le statut des uns et des autres influe fortement sur la position que chacun peut occuper dans le travail ensemble.

Le troisième point de tension repose sur les transformations de l'action publique. Elle repose de plus en plus sur des appels à projets, des appels d'offres. Les relations entre les partenaires oscillent alors entre complémentarités et concurrences.

C. Une proposition de typologie

Pour y voir plus clair il est proposé une typologie du travail ensemble. (Fourdrignier 2010 ; Fourdrignier, 2014). Trois critères sont mobilisés :

- L'organisation : le travail ensemble peut se faire au sein de son organisation ou avec une autre organisation. Dans les deux cas il ne peut être ni de même nature, ni avec les mêmes exigences. Il permet de distinguer les relations de travail inter organisationnelles et intra organisationnelles
- Le statut des personnes et des organisations : selon les organisations, des personnes de statuts différents sont amenées à devoir travailler ensemble (salariés, élus, bénévoles, habitants ...) Ces statuts distincts et les attributs qui y sont liés (culture professionnelle, appartenance à un ordre, éthique, déontologie...) vont compliquer au quotidien ce qui pourrait sembler aller de soi : travailler ensemble au bénéfice de la personne. Les organisations ont elles-mêmes des statuts distincts qui peuvent venir favoriser ou non le travail ensemble.
- Les relations : le troisième critère repose sur le contenu de la relation entre les partenaires ce qui amène à se centrer sur la question du pouvoir. C'est l'analyse de la relation et la contribution de chacun à ce qui est fait ensemble qui permettent de qualifier la relation et non pas l'intention initiale.

Les types suivants peuvent alors être distingués :

	<i>Types</i>	<i>Exemples</i>
<u>Le « travail ensemble » intra organisationnel ou intra territorial</u>	Travail d'équipe	Equipe d'un centre social
	Travail avec les usagers, les habitants, les familles, les parents	Conseil d'administration Conseil de maison... Conseil de quartier REAAP
<u>Le « travail ensemble » inter organisationnel</u>	Le contrôle	Procédures d'agrément et de financement
	La sous-traitance	Sous-traitance d'actions
	La prestation	Recherche de prestataires
	Le partenariat	
	Les réseaux	
	La coopération	
	La liaison	Equipe de liaison précarité/psychiatrie

Ces distinctions ne visent pas à définir les bonnes ou les mauvaises manières de travailler ensemble. Elles sont inhérentes à l'action sociale et à l'action publique d'aujourd'hui. Elles visent alors à repérer les types d'interactions dans lesquelles on se trouve sachant que les stratégies et les postures ne seront pas les mêmes. Par exemple cela peut éclairer les relations entre les municipalités- ou les intercommunalités- et les associations : sont-elles un service extérieur de ces acteurs publics ? Ont-elles encore une autonomie ? Ont-elles encore capacité, et ce de manière équilibrée, à répondre aux demandes des acteurs publics et aux besoins des habitants ?

D. Une démarche à développer

Ces propos ne cherchent pas à invalider le travail en partenariat et en réseau, au contraire. Il s'agit de bien prendre conscience de deux choses :

- le contexte politique, économique et idéologique est aujourd'hui moins favorable qu'il ne l'a été au développement du travail en partenariat et en réseau. Certains auteurs ont montré comment, pour l'Etat, on était passé d'une « Etat partenaire » à un « Etat à distance ». De plus on a vu se développer les incitations à la coopération et à la mutualisation.
- Pour autant le travail en partenariat et en réseau suppose des conditions minimales pour pouvoir exister. Il doit reposer sur la convergence d'intérêts de différents acteurs qui va se traduire dans un projet construit en commun et partagé. Cela signifie que chacun a la capacité d'aller au delà de ses strictes compétences, à faire un « pas de côté », et qu'il estime qu'il a plus intérêt à agir collectivement que d'agir seul. La manifestation organisée aujourd'hui relève bien du processus que nous venons de décrire.

Pour aller plus loin

Candau, J. (2012). Pourquoi coopérer ? *Terrain*, 58, mars, p 4.-25.

Fourdrignier, M. (2014). Partenariats, réseaux et accompagnement des parents. Journée départementale Réseau Parentalité 35, 10 décembre. Maure de Bretagne.

Fourdrignier, M. (2010). De nouvelles formes de travail ensemble ? *Travail Emploi Formation (T.E.F.)*. Université Libre de Bruxelles, pp 7-29.

Le Boterf, G. (2013). *Travailler en réseau et en partenariat. Comment en faire une compétence collective ?* Editions Eyrolles, 3^e édition revue et augmentée, 174 p.

Le Boterf, G. (2010). Savoir travailler en réseau : une compétence collective à développer dans les territoires et les organisations, *Formation et territoire*, n°13, août, 6-11.

Libois, J. Loser, F. (2010). *Travailler en réseau. Analyse de l'activité en partenariat dans les domaines du social, de la santé et de la petite enfance*. Editions IES, Genève, 2^e édition revue et augmentée, 230 p.

Paugam, S. (2015). *Vivre ensemble dans un monde incertain*. Editions de l'Aube, 106 p.

Petonnet, C. (1985). *On est tous dans le brouillard. Ethnologie des banlieues*. Galilée, 331 p.

Picon, B. (1979). La transformation d'un espace social : le Panier à Marseille », *Archives de l'OCS (Observation du Changement Social)*, n° 2, pp. 91-102.

Young, M. Willmott, P. (1983). *Le village dans la ville*. Centre de Création industrielle, Centre Georges Pompidou. 255 p (1^e édition anglaise : 1957).