

Gouvernance dans les Centres Sociaux : entre participation et représentation



Edito



On ne peut échapper aujourd'hui au terme de gouvernance. Comme beaucoup de nouveaux termes, il sert de valise pour regrouper souvent des réalités variées. La gouvernance est associée au pouvoir. Peut-être qu'à sa création, le terme visait de remplacer celui de pouvoir, trop souvent connoté négativement. La gouvernance n'en reste pas moins une question de pouvoir, d'exercice de ce pouvoir. Elle s'appuie assez souvent sur une science du chiffre et du numérique, sur le concept de réseau mais aussi sur la notion de contrôle par les procédures (démarche-quality, projet...) qui lui sont attachées. Il est intéressant pour les Centres Sociaux d'identifier ce que voile ou dévoile la gouvernance en leur sein pour garder une des vocations de l'éducation populaire à laquelle ils se réfèrent : l'autonomie de pensée et donc l'autonomie de décision et d'action. La gouvernance ne doit pas masquer la direction, le cap que le Centres Sociaux qu'il s'est fixé dans son objet social et toutes les déclinaisons qu'il en tire.

« Implicitement, sinon explicitement, dit Jean-Pierre Worms (1), nous continuons à nous référer à des principes de gouvernance, hérités tant des institutions publiques que des entreprises privées, selon lesquels la légitimité du pouvoir de décision ne se partage pas : elle appartient exclusivement, dans le public, aux élus du peuple et, dans le privé, aux représentants des actionnaires. Nous savons tous que, dans les deux cas, il s'agit d'une fiction et que ne l'avoir pas reconnue ni traitée entraîne de graves dysfonctionnements et, à terme, une disqualification de la légitimité des décisions. Et pourtant il en va de même au sein du monde associatif! ».

1 Jean-Pierre Worms est sociologue et membre du Collectif Pouvoir d'Agir.



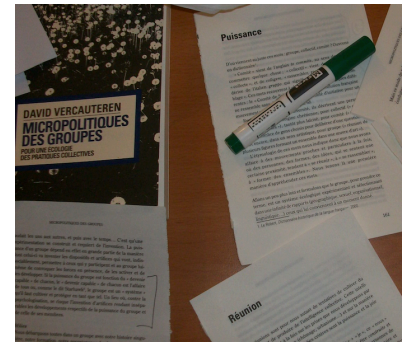
Partenaires



Gouvernance, pour ne pas dire...

Au sein des Centres Sociaux de l'Allier, plusieurs éléments sont inclus quand le terme gouvernance est énoncé :

- **la participation des habitants** : s'interroger sur la gouvernance signifie parfois dans les paroles des responsables et salariés, interroger la place accordée, réelle des habitants, tant dans l'élaboration d'action que la décision
- **le poids des voix des acteurs** : selon l'acteur (administrateur, salarié, directeur, bénévole, adhérent...) sa voix porte plus ou moins, ce qui est une évidence, les responsabilités ne sont pas les mêmes. Mais interroger la gouvernance, c'est garantir qu'il n'y ait personne sans voix.
- **la complexité d'un fonctionnement pluriel** et toujours en évolution : la gouvernance est un terme « pratique » pour évoquer la pluralité d'instances (conseil d'administration, commissions...) mais aussi d'acteurs intervenant à différents titres parfois mêlés : élu, habitant, adhérent, partenaire.



Une histoire qui fonde, une histoire à construire

La plupart des Centres Sociaux de l'Allier ont été créés grâce à des élus du territoire et l'appui de la MSA et de la CAF, comme supports efficaces à la mise en place d'une politique sociale locale. Aujourd'hui encore, cette implication des élus territoriaux confère une assise forte aux Centres Sociaux en terme de ressources et de reconnaissance. Et inversement, les Centres Sociaux, par les actions menées, les publics touchés, rappellent constamment aux élus locaux l'importance de tels espaces pour le renouvellement, sans cesse, d'une cohésion sociale.

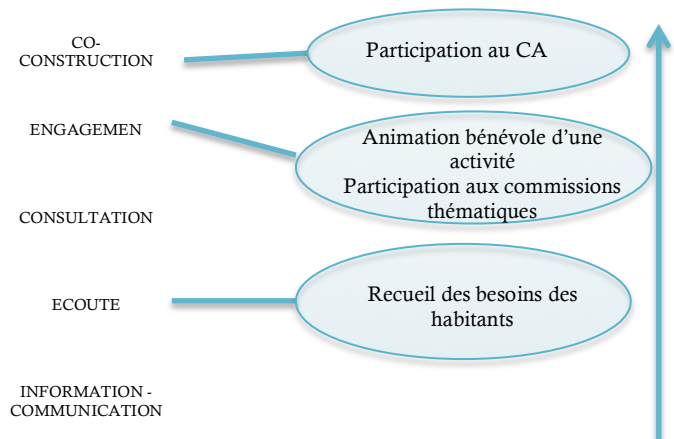
Cette histoire teinte l'administration des Centres Sociaux. Même si tous les centres sont dirigés pour moitié plus une voix, pour la plupart, par des administrateurs élus par l'assemblée générale, en réalité la minorité composée des membres de droit (et qui équivaut à la majorité moins une voix) a une influence plus forte que ladite majorité par un fait culturel très « français » : la sacralisation de la fonction.

Maintes études sociologiques nous ont rappelées et nous rappellent encore que le médecin, le professeur, le maire ne seront pas entendus comme de simples citoyens ou adhérents du Centres Sociaux même si le sujet traité n'a rien à voir avec leurs compétences professionnelles ou politiques. Il est donc nécessaire d'animer ces espaces pour que cette culture de sacralisation ne diminue pas la richesse des points de vue.

Une autre influence de l'histoire porte sur la représentation. Toute commune peut adhérer au Centres Sociaux et presque de facto devenir un membre de droit au conseil d'administration. Il semble qu'il y ait à cet endroit un principe tacite, qu'une commune ne peut représenter qu'elle-même au sein du conseil d'administration du Centres Sociaux.

Il y a de fait un déséquilibre des forces vives impliquées au conseil d'administration :

- selon le nombre de communes adhérentes, le nombre d'administrateurs augmente ou diminue or le projet social ne diminue ou n'augmente pas pour autant
- cette évolution du nombre a une incidence directe sur le nombre d'administrateurs élus (majoritairement des habitants) par l'assemblée générale puisqu'ils doivent rester majoritaires



Différents niveaux de participation dans les Centres Sociaux de l'Allier

- administrer le quotidien d'un Centres Sociaux suppose des délégations de pouvoir, il est en effet difficile d'embrasser l'ensemble des questions en garantissant que chaque point de vue soit exprimé librement quand la réunion des administrateurs dépasse les vingt personnes. Quelles délégations sont mises en place, portées par qui, pour combien de temps, quels retours ?
- et enfin, nombreuses sont les associations qui œuvrent au quotidien du Centres Sociaux, quelles sont leurs représentations ? La plupart des statuts ne les mentionnent pas.

Le fonctionnement n'est pas figé par l'histoire seulement, il évolue au gré du temps, des acteurs, des réflexions et évaluations portées ici-et-là. Les Centres Sociaux comme d'autres institutions et associations, sont entrés dans l'ère de la participation, de la considération du citoyen non plus comme bénéficiaire mais comme partenaire. La place est à faire, à côté de celle des élus (et non contre ou en remplacement), aux habitants, aux citoyens, qu'ils soient lambda, natif ou de passage, mais aussi aux associations-partenaires comme lieux de vie sociale. C'est une garantie aujourd'hui plus que nécessaire d'un renouvellement des instances, d'un ancrage sur les réalités sociales et d'une mise à distance de sécurité des éventuels conflits d'intérêts.

Points de force : la gouvernance comme processus

La présence et l'action de la fédération départementale des Centres Sociaux constituent une force d'autant plus importante qu'elle est constituée des Centres Sociaux eux-mêmes. Elle est à saisir comme levier pour déployer de la solidarité entre les centres, pour garantir un regard extérieur sur les pratiques de chacun, pour développer les compétences des centres et des différents acteurs en particulier.

La journée annuelle « séminaire d'accueil » qui sera mise en place à partir de 2017 à destination de tous les nouveaux administrateurs et salariés de l'année précédente sera l'occasion d'insuffler une culture commune s'appuyant sur la coopération inter-centres, inter-acteurs.

Interroger régulièrement statuts, fonctions et rôles de chacun des acteurs d'un centre (à l'occasion du renouvellement de l'agrément ou encore au moment de la révision des statuts, ou encore simplement par souhait d'intégrer la parole des associations – partenaires, il n'est pas nécessaire de créer ex nihilo un temps pour ce faire) permet de ne pas figer un fonctionnement qui empêcheraient des voix de s'exprimer. Par les oreilles attentives des uns et des autres, la gouvernance s'appuie sur une posture d'ouverture sans cesse renouvelée.



Les assemblées générales marquent un temps fort pour les adhérents d'une association. Lors de la recherche-action, l'observation de plusieurs assemblées a permis de mettre en lumière des animations qui contribuent soit à une participation active de tous les membres, soit à une passivité active de la grande majorité des présents. Il faut alors s'interroger sur l'objectif de l'Assemblée générale. La plupart des statuts exige une validation de ce qui s'est déroulé. Comment alors garantir que chaque participant, en fonction de sa participation dans le centre, soit en possession des informations qui lui permettent de juger de ce qui s'est passé ? Qui rend compte de quoi auprès de qui ?

Dans les Centres Sociaux à gestion municipale ou intercommunale, la gouvernance peut se poser aussi de la même manière. Par contre, le comité de pilotage (ou tout autre nom accordé à l'instance dirigeante) doit être composé d'habitants et de responsables associatifs locaux et seulement quelques élus sont présents, en général celles et ceux en charge des questions sociales.

Pour aller plus loin ...

- « La gouvernance des associations en pratiques » Le mouvement associatif – 2014
- « La gouvernance participative, pourquoi pas nous ? A l'usage de toute structure, sans pré-requis » La Claie – 2014
- “Micropolitiques des groupes, pour une écologie des pratiques collectives”, David Vercauteren, Thierry Müller, Olivier Crabbé - 2011
<http://micropolitiques.collectifs.net/>

Les éléments présentés dans ce document sont issus d'une recherche-action menée en 2015 et 2016 par le Crefad Auvergne avec et pour l'ensemble des Centres Sociaux de l'Allier.

Pour plus d'informations, vous pouvez nous contacter :

Crefad Auvergne

9, rue sous les Augustins - 63000 Clermont-Ferrand

04.73.31.50.45

secretariat@crefadauvergne.org

Fédération des Centres Sociaux de l'Allier

Centres Sociaux l'ESCALE

2 route de Besson

03210 Souvigny

Tel : 07 86 99 74 44

federation.csx03@gmail.com

