

# UN CENTRE SOCIAL EN MUTATION : LES ENJEUX DE LA PARTICIPATION ET DE L'IMPLICATION DE TOUS

Entretien avec Sonia Rousseau

Le Centre Social de la Grand' Croix a été créé en 1972 autour de la volonté de rassembler et de coordonner des services et activités d'ordre sanitaire, social, culturel et éducatif au bénéfice de la population. Il existe 1250 centres sociaux en France chapeautés par une fédération nationale. Ceux-ci se sont développés depuis le début du XXe siècle pour répondre à des besoins divers : animation de débats démocratiques, activités sociales, éducatives, culturelles, familiales, etc. Les centres sociaux développent une logique de proximité. Ils doivent néanmoins organiser un travail au carrefour de multiples contraintes et d'enjeux conséquents : les questions financières, les appuis institutionnels, l'apport des bénévoles, le rôle de la gouvernance et la gestion quotidienne des équipes. Pas toujours facile de s'y retrouver et de combiner les apports et les ressources offertes par les différents acteurs. Dans ce centre social de la Loire, une démarche expérimentale a été développée pour mettre en place un management et une gouvernance plus participatifs. Impulsée par la Fédération des Centres Sociaux des départements de la Loire et de la Haute-Loire, elle a également bénéficié de l'intervention de l'Anact. Nous proposons ici un retour de cette expérience en discutant avec Sonia Rousseau qui est directrice du centre social depuis 3 ans et qui a une formation d'animatrice validée par un Diplôme d'Études Supérieures de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et des Sports (DESJEPS).

---

**Propos rapportés par Patrick Conjard et Thierry Rousseau**

## — Quelles sont les missions et les valeurs d'un Centre Social ?

Le centre social est issu d'un mode d'organisation basé sur la solidarité, le regroupement, l'entraide et les valeurs de l'éducation populaire. Il est un lieu pour les habitants, par les habitants. Les équipes du centre social travaillent de manière à « faire avec » et non « faire à la place de », dans le but de redonner le pouvoir d'agir aux habitants, de les rendre acteurs de leur quotidien en s'appuyant sur leur expertise. L'action du centre social est donc destinée à soutenir, grâce à une équipe professionnelle, des groupes de personnes dans la résolution des problématiques qu'ils rencontrent au quotidien sur leur territoire, et à impulser les relais *ad hoc*. Les missions générales d'un centre social agréé par la Caisse d'Allocations, sont définies comme suit : un lieu de proximité à vocation globale, familiale et intergénérationnelle et un lieu d'animation de la vie sociale. Les missions complémentaires, quant à elles, se déclinent de la façon suivante : organiser une fonction d'accueil et d'écoute ; assurer une

attention particulière aux familles et publics fragilisés ; développer des actions d'intervention sociale adaptées aux besoins ; mettre en œuvre une organisation visant à développer la participation ; organiser la concertation et la coordination des professionnels. Les trois valeurs piliers qui sous-tendent l'action des centres sociaux fédérés sont la dignité humaine, la solidarité et la démocratie. L'association inscrit nécessairement son action dans les cadres et valeurs de la CAF et la Fédération des Centres Sociaux et la loi de 1901.

### — Quelle était la nature du problème qui vous a amenée à participer à la démarche initiée par la Fédération des Centres Sociaux et à avoir recours aux intervenants de l'Anact ?

La participation à cette démarche vise à une plus grande implication des différentes parties prenantes de la structure (salariés, bénévoles, administrateurs, financeurs, etc.) dans le but de répondre aux objectifs intrinsèques du centre social, à savoir « un outil pour les habitants par les habitants ». Ce projet de refonte des pratiques a été élaboré collectivement à partir d'un diagnostic interne effectué à mon arrivée à la direction de cette structure et d'une étude — action menée par la Fédération des Centres Sociaux 42/43 avec le soutien de l'Anact sur la prévention des risques psychosociaux.

### — Justement, comment fonctionne un centre social ?

L'organe décisionnaire majeur est l'Assemblée Générale composée par les adhérents. Les adhérents élisent des représentants qui siègent en Conseil d'Administration. Ces derniers élisent un Bureau regroupant différentes fonctions (Président, trésorier, secrétaire). La majeure partie des associations fonctionnent sans professionnels, c'est en cela que ce centre social diffère car lui possède une équipe composée d'une direction, de coordinateurs de secteur (souvent un secteur familles, adultes, enfance, jeunesse) et d'animateurs. Les administrateurs sont en position d'employeur de l'équipe professionnelle qui elle, est épaulée dans ses missions par des bénévoles. Le Centre Social de La Grand' Croix a une équipe professionnelle en place depuis plus de vingt ans pour la majeure partie, voire trente années pour certaines. Quelques administrateurs sont également en place depuis la création de l'association. Cela laisse entrevoir une certaine stabilité, une forte connaissance du terrain mais également, des fonctionnements ancrés et difficilement modifiables.

### — Ce fonctionnement génèrait des problèmes. Quels étaient les éléments de diagnostics émis par les uns et les autres ?

Dans le cadre des diagnostics établis en interne et externe sont apparus plusieurs dysfonctionnements et difficultés empêchant le centre social d'atteindre ses objectifs et nécessitant donc une démarche corrective. En premier lieu est apparu de manière flagrante, pour l'Anact, une carence en termes de bénévoles et d'administrateurs. En effet, quand certains centres sociaux tournent avec cinquante bénévoles en moyenne, le Centre Social de La Grand' Croix n'en compte que neuf. De surcroît, les bénévoles ressentent un sentiment d'illégitimité face à l'équipe professionnelle, sentiment qui semble freiner l'expression de leur parole, voire de leur engagement. À titre d'exemple, ils disent souvent lorsqu'il y a des décisions à prendre « que ce ne sont pas eux les professionnels, qu'ils ne peuvent pas savoir, que ce n'est pas leur travail ». Les adhérents quant à eux, semblent être dans une logique de « consommation » qui ne permet pas une implication pérenne, nécessaire à la vie démocratique de l'association. Malgré 350 adhérents adultes, seuls 9 sont impliqués réellement au sein de la structure. En second lieu, a été mise en lumière une concentration des informations et du pouvoir décisionnaire sur la gouvernance qui ne facilite pas l'implication des équipes et la mise en place de projets. En outre, cela mène la gouvernance vers une surcharge de travail et de fait à des dysfonctionnements. En troisième lieu, nous avons pu observer des signes précurseurs de surcharge de

travail, voire des signaux de risques psychosociaux parmi l'équipe professionnelle. À cela s'ajoutait une perte de sens puisque le travail ressemblait de plus en plus à un travail prescrit et non construit, comme il l'aurait fallu, avec les habitants et usagers. Pour finir, les départs et arrivées récentes à des postes-clés (présidence, direction, comptabilité) fragilisent la structure conjointement à la baisse de financement des contrats aidés amenant inexorablement vers des tensions et une surcharge de travail. À titre d'exemple, entre 2019 et 2020, c'est un poste à temps plein qui a été supprimé, quand le travail, lui, n'a cessé de croître.

### — Quelles approches vous ont inspiré pour développer davantage la participation de toutes les parties prenantes du centre social ?

Autant l'approche systémique selon Crozier et Friedberg (1977) que la TOB<sup>1</sup> m'ont permis de comprendre l'organisation comme un tout, un système d'acteurs interconnectés dont le déplacement d'un élément entraîne la réaction de tout le système. Le centre social, comme je le disais, est un système composé de trois parties de façon schématique : des bénévoles, une équipe professionnelle, des partenaires. À la lumière de l'approche systémique, si l'un des éléments intrinsèques du centre social est manquant, les autres vont pallier et compenser en « sur-intervenant », puisque le travail, lui, doit être fait. Il en résulte des salariés qui ne sont plus à leur place et font fonctionner le centre social comme ils peuvent. Ils mettent en place un « Système d'Action Concret » visant à effectuer le travail mais qui ne répond plus aux objectifs d'engagement des bénévoles. C'est un cercle vicieux qui s'installe, dans lequel, par la suite, les bénévoles qui arrivent ne trouvent plus leur place et dans lequel les professionnels fonctionnent en ne leur laissant plus de place. À l'aune de ces éléments théoriques, il est essentiel pour un fonctionnement efficient et qui réponde aux objectifs du centre social qu'il y ait un travail de rééquilibrage du système permettant à chacun de retrouver sa place et d'apporter sa contribution dans le cadre d'un fonctionnement global plus participatif.

### — Comment avez-vous procédé ?

La résolution de ces difficultés a été proposée dans des espaces collectifs tels que réunion de Bureau, réunions d'équipe et ce afin de pallier les problèmes rencontrés et permettre une amélioration sensible ainsi qu'une prise en compte des souffrances des équipes. Pour ce faire, nous avons repéré deux enjeux essentiels : l'implication et/ou l'engagement, ainsi qu'une meilleure régulation de la charge de travail. Il y va d'abord de l'implication des équipes (professionnels, bénévoles et habitants/usagers) qui passe par un management participatif devant être adapté et soutenu. Il y a également le développement d'une plus grande confiance en leurs capacités et l'expérimentation commune du travail participatif. Il faut ensuite une meilleure répartition de la charge de travail qui passe par une redéfinition des rôles et une implication de tous. Nous avons dans ce cadre été aidés par la Fédération des Centres Sociaux 42/43 et l'Anact qui ont proposé, suite au diagnostic, une série de formations-actions. Nous avons fait le choix, au sein du centre social, de suivre les trois formations-actions dispensées par l'Anact en impliquant l'ensemble de l'équipe professionnelle et a minima un administrateur.

<sup>1</sup> La Théorie Organisationnelle de Berne est un modèle sociologique et systémique qui permet de comprendre et d'agir avec efficacité sur le management d'une organisation.

### **La démarche de la Fédération Loire et Haute-Loire par Julie BOSSUET, déléguée fédérale**

Depuis quelques années, la Fédération repère :

- Une recrudescence des interpellations de ses adhérents sur des sujets ayant trait aux conditions de travail (demande d'accompagnement des CSE, DUERP, télétravail, chômage partiel, etc.).
- Un accroissement des dossiers prud'homaux qui mettent systématiquement en lumière la violence des rapports observée dans les équipes et la souffrance générée.
- La souffrance, la violence que vivent certains directeurs du réseau (menace de mort, agressions physiques et verbales...), qui mènent à des situations de rupture : arrêt maladie, droit de retrait, blessures/douleurs chroniques... qui bouleversent les individus et la vie des structures.
- Une difficulté croissante à pourvoir les postes de direction : fragilité des candidatures, d'où la nécessité d'avoir recours à des chargés de mission fédéraux. Les procédures de recrutement de direction ont vu leur délai largement augmenter (8 mois en moyenne) : faute de candidats, plusieurs cycles de recrutement sont nécessaires et la Fédération est obligée d'avoir recours à des chargés de mission « de transition » dont le coût financier n'est pas neutre pour les centres, voire pour les institutions.
- Une augmentation des situations de crise dans les Centres et une tendance, pour la fédération, à être appelée par les Centres sur le registre du « sauveur » aux dépens de la réalisation de ses autres missions (promouvoir le réseau, animer...).

Nous analysons collectivement que la souffrance au travail des directeur.trice.s, et les vacances de direction qu'elles génèrent ont de multiples répercussions :

- Sur la santé physique et psychique des personnes : des directeur.rice.s, des équipes salariées (arrêts maladie, sentiment d'isolement, surcharge de travail, souffrance et découragement, risques de burn out), les administrateurs et bénévoles sur-mobilisés pendant ces périodes quittent parfois leur fonction au retour du directeur.
- Sur l'organisation du Centre social : déstabilisation de la gouvernance, développement de tensions internes liées à la surcharge de travail de chacun, aux modifications des missions.
- Sur l'économie du projet : pas de développement de recherche de financement et/ou de suivi rigoureux des conventions, entraînant des sanctions financières (dossiers politique de la ville, contrôle CAF...), surcoût lié au recours à des chargés de missions de transition, dossiers prud'homaux.
- Sur la mise en œuvre du projet social : renouvellement d'agrément d'un voire deux ans, mise en œuvre de comité de suivi/pilotage par les partenaires institutionnels...
- Sur le « service rendu » à la population : mise à mal des activités, des projets...
- Sur l'animation de la vie sociale : repli de la structure, délitement des partenariats et défiance des partenaires vis-à-vis des structures de l'animation de la vie sociale...

Fin 2017, le réseau ligérien émet le souhait de travailler collectivement le bien-être au travail des directeur.rice.s à partir d'une recherche-action qui mobiliserait l'ensemble des parties prenantes. Un noyau de directeur.rice.s) et administrateur.rice.s du réseau des CS 42/43 imagine alors les contours de la recherche-action et sollicite l'appui du réseau Anact-Aract (Agence nationale et régionale pour l'amélioration des conditions de travail), du réseau régional et national des Centres sociaux et socioculturels, des acteurs de la branche Alisfa.

- Après quelques mois de travail émergent :

Une envie commune : sortir d'une logique de réparation pour aller vers une logique de prévention.

Une intuition commune : la nécessité de combiner l'approche micro/interne au CS et macro en agissant sur le système : environnement local et institutionnel du C.S

Cette démarche a permis, à l'issue de la phase diagnostic, le déploiement de 3 formations-actions :

- Centres sociaux et institutions publiques : partenaires pour demain.
- Agir sur la gouvernance et le management pour améliorer bien-être et efficacité au travail.
- Agir sur l'activité et la relation avec les bénéficiaires et partenaires de terrain pour prévenir les RPS.

Les conclusions de cette démarche seront restituées début 2021 et auront vocation à être diffusées et à inspirer les pratiques à large échelle.

### — Vous avez développé un projet d'action dans le cadre de la formation Anact « agir sur la gouvernance et le management pour améliorer bien-être et efficacité au travail ». À qui s'adressait-il ?

Le projet s'adressait à l'ensemble des parties prenantes du centre social : les bénévoles, les administrateurs, les partenaires et les salariés. Le groupe participant à cette formation dispensée par l'Anact était composé du président de l'association, d'une coordinatrice en position de management et de moi-même. Nous avons défini notre groupe comme « groupe guide ». Comme pour tout projet, nous avons dû nous saisir des éléments du diagnostic afin de dégager les problématiques qui allaient présider aux finalités et objectifs du plan d'actions. Partant du constat principal d'un manque de bénévoles, nous y avons ajouté le malaise des administrateurs et habitants qui ne se sentent pas toujours légitimes face à l'équipe professionnelle, des salariés qui vivent parfois difficilement le changement de management et enfin un centre social pas ou peu identifié sur la commune. Nous avons dégagé les objectifs suivants : créer une dynamique participative, fédérer et impliquer l'ensemble des équipes dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail et de permettre au centre social de répondre à ses objectifs intrinsèques de lieu « par les habitants, pour les habitants ». Nous avons en tête plusieurs niveaux d'actions dont le premier, le plus accessible, consistait à développer un management participatif en direction de l'équipe professionnelle. Le second niveau, quant à lui, était un changement de mode de gouvernance permettant de laisser plus de latitude et de pouvoir de décision à une nouvelle instance, créée pour l'occasion.

### — Pourquoi ajouter une nouvelle instance, n'y en a-t-il pas assez ?

« La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent », disait Albert Einstein. C'est de cette idée qu'est née la nécessité d'ouvrir un nouvel espace collaboratif et « coopératif » particulier, au-delà des espaces traditionnels, pyramidaux de l'association. Toutefois ce dernier ne pouvant pas être totalement isolé sous peine de ne pas fonctionner, nous l'avons réfléchi et construit en totale complémentarité et articulation avec les autres instances. Ainsi c'est dans la mobilisation des différentes catégories de membres composant l'instance que nous avons été chercher cette articulation. En effet, les catégories « administrateur » ou « salarié » faisaient appel directement à des membres constitutifs des instances habituelles de l'association. C'était donc une garantie pour la bonne régulation des échanges qui a permis des restitutions du groupe de travail au-delà des échanges formels.

### — Est-ce que vous avez un exemple concret ?

L'idée de la création d'une commission « fêtes » a été rapidement trouvée puisqu'il en avait déjà été question à plusieurs reprises dans nos discussions en équipe ou au Bureau. En outre, le thème « fête sur la commune » est plus attractif pour faire venir des bénévoles et leur permettre de s'investir qu'une commission « finance », cela va sans dire. Notre « groupe guide » s'est réuni à plusieurs reprises avant mobilisation des participants à l'expérimentation. Nous avons créé, dans un premier temps, une fiche projet qui nous a permis de nous mettre d'accord, de clarifier les attendus et de définir le cadre de l'expérimentation et dont je parlerai plus bas. Dans un second temps, avec l'aide d'un intervenant de l'Anact, nous avons créé un appel à contribution qui a servi à poser le cadre de la mobilisation. Notre groupe a encore réfléchi et travaillé sur deux points essentiels que sont les modalités d'évaluation du projet et les freins et leviers.

1) des modalités d'évaluation sont à prévoir pour pouvoir réorienter le projet en cours de route dans le but d'éviter un échec. De plus, prévoir l'évaluation dès les débuts permet d'être sûr de l'adéquation entre les constats, les objectifs et les attendus.

Pour l'évaluation, notre équipe a choisi quatre critères et les indicateurs ad hoc permettant de dire si l'expérimentation d'une nouvelle forme de gouvernance avait réussi : l'entrée de nouveaux habitants au sein de la commission a été le premier critère, le second, la poursuite du comité au-delà de l'expérimentation, puis les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> critères ont été le nombre de salariés s'investissant de manière volontaire dans la démarche.

2) le travail sur les leviers et les freins permet, quant à lui, de se préparer aux difficultés et donc de prévoir des adaptations ou de réfléchir à des solutions évitant ainsi des blocages inutiles. C'est ici qu'intervient pour moi l'utilité des espaces collectifs tels que les réunions d'équipe, qui bien qu'énergivores, permettent de gagner du temps en évitant des écueils.

La réflexion sur les difficultés pressenties et les leviers que nous pouvions activer, amenée par l'Anact, a été un travail fastidieux mais je pense une condition *sine qua non* de la possible réussite future. Nous avons détaillé six points de vigilance que sont 1) la place de chacun, 2) les zones de flous, 3) les ressources financières, 4) les règles du groupe, 5) la mobilisation et les différentes temporalités des acteurs (bénévoles disponibles le soir, professionnels disponibles en journée) et enfin 6) l'animation des réunions qui doit permettre la participation et la légitimité de tous.

### — Quelles ont été les difficultés qui se sont présentées ?

Une difficulté prépondérante a été d'avoir des retours formels de la part de la commission. Nous pensions que la commission viendrait rapidement, voir le Bureau pour présenter la fiche et faire valider le projet mais ce ne fut pas le cas. N'ayant aucun retour, nous avons dû nous adapter et avons décidé

de faire un petit point juste avant notre dernier regroupement avec l'Anact et la Fédération. Nous avons, à cette occasion, préparé une évaluation de mi-parcours avec diverses questions permettant d'apprécier leur motivation, cerner les difficultés et lever les freins au besoin. Les retours ont été plutôt positifs : bonne compréhension des documents, motivation certaine, un brainstorming un peu long sur le démarrage qui ne leur a pas permis de remplir la fiche projet immédiatement et donc de venir la présenter au bureau. Les deux premières réunions se sont bien passées et la dynamique a suffisamment pris pour qu'un projet très ambitieux soit mis sur la table.

#### — Quels enseignements en tirez-vous ? L'engagement des acteurs est essentiel ?

Il va sans dire que nous avons dû faire face à des difficultés et à des réajustements. Ils ont toutefois servi à nous permettre d'en tirer des enseignements. Nous avons débattu de la façon de laisser le champ libre à la « commission fête ». Il s'agissait pour nous, de ne pas trop intervenir au risque de freiner la dynamique de groupe mais de le faire suffisamment pour qu'ils se sentent en sécurité et accompagnés. C'est certainement encore à l'heure actuelle, la question qui revient le plus dans notre groupe guide : quelle est la limite ou comment trouver l'équilibre entre « sécuriser, accompagner » et « contrôler, intervenir » ? Nous tirons donc comme enseignement que si la limite est tenue entre l'accompagnement, la sécurisation et le contrôle, elle dépend principalement de ce que l'autre ressent. « Ce que je mets en place pour sécuriser est, peut-être, subi par l'autre comme un contrôle et risque de freiner son investissement et sa motivation ». Lors de l'engagement de ce chantier, s'est également posée la question de l'équilibre des parties. Nous souhaitions, en effet, avoir deux personnes de chaque catégorie dans un premier temps. Au fur et à mesure de la mobilisation des autres parties prenantes, il est apparu que le nombre d'habitants intéressés était plus important que le nombre de places envisagé initialement pour eux. Il s'est alors posé la question de la potentielle déstabilisation du groupe si nous faisons entrer plus de deux habitants. Après échange, avec un intervenant de l'Anact et des débats internes, nous avons choisi de ne pas freiner la mobilisation d'habitants, en estimant que l'équilibre des parties ne s'entendait pas qu'en termes numérique. En effet, les habitants n'étant pas habitués à participer à ce genre d'instance, ils risquent de rester en retrait. Fortifier leur présence par le nombre peut, donc, avoir un effet positif sur leur confiance. Nous voyons ici qu'une première condition de réussite semble être la mobilisation des différents acteurs, selon des formats et modalités variables (nombre, niveau d'engagement, nature de la contribution, etc.) L'installation d'un climat de confiance est aussi propice à l'engagement de chacun quel que soit son statut. Enfin la qualité des échanges et la dynamique collective sont aussi liées au fait que les objectifs et la méthodologie étaient clairs et partagés par tous.

#### — L'expression de toutes et tous est, donc nécessaire ? C'est un point de vigilance ?

En effet, l'expression de tous est un pilier de la démocratie et le centre social doit en être le garant. C'était donc un point d'extrême vigilance pour le groupe guide : permettre à chacun de s'exprimer et prendre confiance en sa propre expertise. Il s'agissait donc de laisser une place prépondérante à la voix des habitants par rapport aux professionnels. En effet, sans cela, ces derniers paraissent avoir un rôle d'expert et cela peut amoindrir voire freiner la participation des autres acteurs, d'où l'importance de définir le rôle des professionnels plutôt comme ceux d'animateurs de la réunion, de facilitateurs de prise de parole. Le but premier est d'amener les habitants et les administrateurs à prendre confiance. Notre groupe guide avait posé comme cadre, la désignation d'un représentant de la commission animation pour permettre des retours, ou présenter le projet. Cette réflexion s'était imposée dans un souci d'efficience étant entendu que mobiliser 4 personnes était plus facile que d'en mobiliser 10. Il nous semblait évident que pour des raisons démocratiques également, élire un

représentant était plus logique. Or, lors des premiers retours, la commission nous a expliqué avoir fait le choix inverse justement pour des questions de démocratie. C'était très étonnant, quand bien même ce n'est pas une découverte, qu'à partir d'une même valeur, la démocratie, deux fonctionnements opposés puissent être pris. Nous avons bien entendu compris leurs arguments, lâché prise et les avons laissé s'organiser comme ils l'entendaient. L'enseignement à souligner ici est l'importance de la communication et du dialogue. Cela permet d'être sûr de bien se comprendre car nous ne mettons pas les mêmes significations derrière les mots. Cela entraîne potentiellement des incompréhensions, des zones de flous et à terme des conflits ou un désengagement.

### — Et en conclusion ?

Nous notons deux conditions *sine qua non* de l'investissement des habitants qui sont le droit à l'erreur et le lâcher-prise. **L'erreur est un apprentissage en tant que tel.** La peur de mal faire ou de se tromper en est un des freins. Nous devons, pour favoriser l'implication des habitants permettre, voire revendiquer le droit à l'erreur afin que ceux-ci soient libérés de cette crainte et de ce sentiment d'illégitimité. **Le lâcher-prise rend également possible l'implication** des habitants. À plusieurs reprises, nous avons lâché prise sur des cadres que nous avons pourtant réfléchis et qui nous semblaient nécessaires. Pourtant en dehors de ces cadres, la motivation et l'implication des participants sont demeurées intactes. Ceci nous amène à penser que le lâcher-prise (moins de contrôle de la part des équipes professionnelles) peut permettre l'implication et la motivation car les habitants se sentent en possession de leur projet. Tout au long de la formation-action, dispensée par l'Anact, et précisément lors des regroupements entre pairs, notre groupe guide a pu bénéficier de retours constructifs, d'appui dans la mise en œuvre et la réflexion. Ces temps communs de retours, de mise à distance, de regard critique ont permis de clarifier notre fonctionnement, voire d'apporter des changements et éviter des écueils. C'est un des leviers primordiaux ayant permis la mise en place du projet et conditionnant en partie sa réussite. À la mi-mars le projet s'est stoppé avec la crise sanitaire, obligeant à reporter en 2021, la réalisation de cette fête. Toutefois et afin de permettre à la dynamique enclenchée de ne pas retomber trop longtemps, une rencontre a été organisée en juillet. Cette réunion, à laquelle j'avais décidé d'assister, m'a permis de voir qu'une réelle dynamique était engagée, malgré seulement deux rencontres faites entre janvier et mars 2020. Nous avons observé et analysé qu'il y a des savoir-être favorisant et des conditions nécessaires permettant d'installer la dynamique de changements. Ainsi, le lâcher-prise, la confiance, le droit à l'erreur semblent être essentiels pour permettre l'implication et la participation de tous. Enfin la création d'un espace d'échanges transverse, au-delà des espaces traditionnels (réunion d'équipe, CA) nous semble indiqué pour installer une nouvelle forme de gouvernance et ainsi permettre au centre social d'être en adéquation avec ses objectifs. Nous n'avons pas, pour l'heure, d'éléments permettant de dire si le projet aboutira, mais nous remarquons toutefois que cela modifie déjà les pratiques en interne puisque l'essaimage de ces nouvelles méthodes est en cours au sein d'un groupe de jeunes de la structure. **L'espoir est ainsi permis: le but étant le cheminement et non l'arrivée.**

### — BIBLIOGRAPHIE

- Crozier, M. et Friedberg, E. (2014), *L'acteur et le système*, Points Essais.
- Berne, É. (2015), *Coacher groupes et organisations (2<sup>e</sup> édition)*. *La théorie organisationnelle d'Eric Berne (T.O.B.)*, InterÉditions.