



Fédération
Rhône &
Métropole de Lyon

CENTRES SOCIAUX EN CRISE ?



**RECHERCHE-ACTION &
MISSION D'APPUI**

POINT D'ETAPE
observations & esquisse
d'une démarche
d'accompagnement

AVRIL 2019 / SEPT. 2020

CONSTATS FIN 2018

2013-2018

UN FORT TURN-OVER QUI INTERROGE

Sur les 76 centres sociaux et socioculturels du Rhône et de la Métropole de Lyon, de fin 2012 à fin 2018, 56 ont connu un ou plusieurs changements de directions. Le pilotage est un poste clé et le changement de l'acteur qui est à la barre ne se fait pas sans incidence sur la structure. Au-delà de ce fort turn-over qui semblait s'amplifier, alertée par l'observation que plus de la moitié de ces départs se faisaient pour cause de crise (latente ou manifeste), l'équipe fédérale s'est demandé comment accompagner autrement pour prévenir davantage que guérir.

méthode d'accompagnement

Jusqu'alors, la Fédération intervenait sur sollicitation des centres sociaux, c'est-à-dire 90% des cas une fois la crise déclarée.

L'accompagnement pouvait prendre la forme d'un appui soit par les délégués, soit par des chargés de mission externes, soit par une chargée de mission interne.

une situation qui s'aggrave

1/ sonnette d'alarme tirée par les directions en 2015

* identification avec elles de la charge de travail la plus pesante : les RH.

--> MISE EN PLACE d'analyse de la pratique (24 directions), d'un référentiel experts/conseils et mutualisation d'un avocat conseil.

2/ Les tensions subsistent et le nombre de « crises » ne baisse pas voire s'intensifie

86

nouvelles
directions
en 6 ans

0 changement

(26%)

2 changements

ou + (37%)

1 changement

(37%)

55%

des départs de direction
avaient pour cause une crise
au sein de la structure
(crise latente ou manifeste)



Une nouvelle impulsion en 2018

- **été 2018 - Nouvelles orientations** avec recomposition d'une nouvelle équipe fédérale, renouvellement du CA...
- **automne 2018 - Observation pendant 3 mois** près de 50% du temps de travail de chaque délégué est dédié à l'accompagnement de 7 centres en difficulté
- **janvier 2019 - Décision de mettre en place une "recherche-action"** par le Conseil d'Administration fédéral
- **avril 2019 - Recrutement** de Cécile Geoffray pour 1 an

*Printemps
2019*

*Lancement d'une
recherche-action*

une intuition partagée :
en accompagnant différemment,
on pourrait éviter des crises...



Cahier des charges de la mission d'appui

- **Accompagner les centres sociaux en situation de difficultés**
quelles qu'elles soient, en coopération avec les délégués,
- **Capitaliser à partir des actions de terrain**
puis analyser et mettre à jour petit à petit une nouvelle démarche d'accompagnement, plus opérante,
- **Détecter et formaliser des indicateurs déclencheurs de crises**
Identifier ce qui fait crise,
- **Travailler à des préconisations**
en vue d'adapter ou de modifier le mode d'accompagnement fédéral du réseau,
- **Rendre la démarche visible** auprès des partenaires.

2018

CONTEXTE DE L'OBSERVATION ET DE LA RECHERCHE-ACTION

8 centres sociaux en situation de crise ou grande difficulté

finances, gouvernance, partenariat institutionnel, RH

5 centres sociaux avec des directions en situation de fragilité

Des centres sociaux dont les contextes appellent à la vigilance

remous au sein d'une équipe, postes manquants, direction qui s'essouffle, direction "jeune" dans la fonction, fragilité des finances, turbulences au sein de la vie associative, tensions entre direction et présidence, méfiance de financeurs/partenaires

...

2019

CE QUE L'ON OBSERVE APRES QUELQUES MOIS

PREMIERS CONSTATS GENERAUX

1 ou des ingrédients clés

- **Des appels à l'aide tardifs**

Les associations qui sollicitent un appui, une aide quand la crise est déjà installée.

- **Des directions en souffrance** et qui quittent leurs fonctions subitement.

- **Des structures enkystées**

Des centres sociaux dans de constants dysfonctionnements et en difficulté pour retrouver un équilibre.

des récurrences

-- > **UN MANQUE D'ANTICIPATION**

Des difficultés à anticiper et préparer les changements, à prendre en compte les évènements contextuels.

-- > **DES SPECIFICITES QUI RENDENT**

CHAQUE "CAS PROBLEME" UNIQUE

Nécessitant des besoins d'appuis à adapter à chaque situation.

-- > **UNE PLACE DETERMINANTE DE**

LA DIRECTION

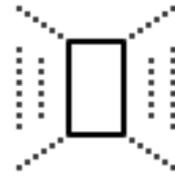
LA CRISE EST ...



UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

La crise est déséquilibre.

Elle survient quand il y a rupture des dynamismes et équilibres antérieurs, conjuguée à une incapacité à réguler ou à stabiliser le jeu des relations pour assurer une stabilité suffisante.



UN LONG PROCESSUS

La crise a une histoire.

Elle survient dans le temps : il y a un avant, un pendant et un après. Elle se manifeste par un bouleversement attesté par des phénomènes de rupture.

“ Une fois que le détonateur a opéré, on entre dans la crise avec le sentiment de ne plus pouvoir retourner en arrière. S'éclaire alors ce qui était caché ou nié, révélant la fragilité ou les contradictions des mécanismes ou logiques qui permettaient l'unité. ”

POURQUOI UNE CRISE ?

une crise n'arrive jamais sans prévenir

de + en + de fragilités

ACCUMULATION

imperfections favorisant l'apparition de terrains propices au déclenchement de crise



un mauvais traitement

IGNORANCE

Alerte tardive ou mal traitée.
 défaut de réponses appropriées à des événements bien clairs ;
 incapacité à décrypter la montée de la crise, notamment lorsque celle-ci n'est pas liée à un déclencheur facilement identifiable ;
 ignorance managériale ou aveuglement des dirigeants

»»» *La mise en
dynamique des
conflits d'intérêts* «««

Le collectif de travail ne peut plus avancer quand il y a incompatibilité entre les objectifs explicites et les enjeux implicites.

»»» *L'enchaînement de
3 phénomènes* «««

- **Un phénomène d'évitement,**
d'improbité, ou de ratage structurant l'organisation
- **Un évènement conjoncturel obligeant l'organisation à faire face aux problèmes évités,**
aux manques d'intégrité, aux ratés...
- **Une gestion inadaptée de ce face à face (phénomène + évènement)**

Le symptôme est toujours une répétition d'un fait historique.

- Le flou dans l'organisation entraîne le développement de postures inadaptées.
- L'activité est différemment adressée selon les acteurs.
Selon le point de vue, elle peut être regardée dans la relation aux habitants, aux partenaires, ou dans le rapport à l'employeur. Dès lors, ce qui fait problème prend sa source dans le désaccord sur l'appréciation du travail (critères différents pour "évaluer" la qualité du travail bien fait).

»»» *L'absence d'espace
d'échanges* «««

Quand la controverse sur le travail réalisé ou à réaliser n'a plus d'espace pour être exprimée, l'équipe se heurte à l'impossibilité de faire collectif de travail.

- L'espace est alors libéré pour les enjeux implicites. Relations et liens informels prennent le pas sur les liens organisés et formels (coopération, subordination...).
- L'absence de discussions sur le métier et l'activité entraîne un déplacement sur des conflits interpersonnels

Les terreaux fertiles

Les crises ne se propagent que sur un terreau fertile. C'est cette accumulation de fragilités et d'ignorance qui va créer le terrain favorable à l'éclatement d'une crise.

LES 4 PHASES DU PROCESSUS MENANT À LA CRISE



1

Anomalies et inattention

acclimatation et normalisation des imperfections,

édification de ces anomalies comme condition de la réussite et leur négociation comme un état d'équilibre satisfaisant pour tous.

2

Vulnérabilités & attribution

Incidents dont la responsabilité sera attribuée à des acteurs ou des phénomènes extérieurs, comme forme de dédouanement.

Ex : conflits individuels, rumeurs persistantes, augmentation des plaintes des usagers et/ou des partenaires, perte de financements significatifs, turn over du personnel, audit alarmant, etc.

3

Rupture & déni de réalité

- **Début de la crise visible.** Son point de départ correspond à un événement plus aigu que les autres, qui met soudainement en résonance les déséquilibres et les anomalies accumulées jusqu'alors.
- **Sommet du malaise.** Surviennent rupture et dérèglement, que les procédures en place ne peuvent maîtriser.

- Phase à la temporalité resserrée.
- **Paralysie de toute initiative de compréhension des événements.**
- **Le déni grandit.** Fréquemment associé à l'accusation, il peut aller jusqu'au refus de reconnaître une quelconque part de responsabilité des acteurs.

4

Crise & repli

• **Entrée en résonance des déséquilibres organisationnels** mis à jour par la crise avec d'autres déséquilibres internes et externes.

- déstabilisation complète de l'environnement et de l'organisation
- postures défensives de la part des dirigeants tentant de défendre leurs position et intérêts, entraînant une attitude de fermeture.

L'évènement déclencheur est :
la concrétisation et l'aboutissement d'un processus déstabilisateur déjà en marche depuis un certain temps mais qui était jusqu'alors ignoré.
Cet évènement singulier et extraordinaire présente un caractère accidentel. Il marque une rupture nette.



LES SIGNAUX

Fragilités, anomalies

Par ex. :

- Délégations non formalisées et/ou floues
- Absences ou non respect des procédures GRH
 - Déséquilibre financier récurrent
 - Démarche et place du projet peu lisible
- Méconnaissance des modes de fonctionnement et des contraintes des acteurs extérieurs
- Vie associative qui ne se renouvelle pas, vie associative morne...
- ...

Facteurs d'ignorance

Par ex. :

- Une direction « sachante », sans recul, « victime »
- Directeur non porteur du cadre, posture DRH, sans compromis, sans souplesse
 - Ambiguïté de place direction / CA
- Fonctionnement groupal dans le déni, dans l'entre soi, clanique
- ...

Evènement(s) déclencheur(s)

Par ex. :

- Perte brutale de subvention
- Entrisme politique ou communautariste
- Prise de fonction de pilotage par une personnalité complexe
- Crise sanitaire, climatique...
- ...

Crise

DÉMARCHE ET PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT FÉDÉRAL

1 socle fondamental : le développement du pouvoir d'agir des associations

au coeur de cette mission et de son déploiement
autour de 4 principes clés

- > soutenir le changement sans prescrire <
- > accompagner à la transformation, la conduite vers le changement en faisant émerger le réel et en le confrontant au prescrit <
- > prendre en compte impérativement les acteurs en contexte et leurs enjeux <
- > agir dans une visée réparatrice sans prescription <

des actions de prévention

- **Action sur l'organisation du travail**, de la coopération en vue de re-poster les acteurs
- **Outillage** et équipement technique des acteurs
- **Création d'espaces collectifs d'échanges** (supervision, groupe de pairs...)
- **Mise en place d'un process d'accueil pour les nouvelles directions** : formation, "induction", parrainage...

4 types d'accompagnements

4 profils d'intervention ont été définis : après concertation pour identifier la problématique & étude de la demande, l'association peut se voir proposer un :

Appui technique

-

Appui direction / CA

-

Accompagnement à la transition

-

Accompagnement à la sortie de crise + restructuration



Avant la crise

Prendre en charge les symptômes

Faire tiers & accompagner à la mise en œuvre d'actions correctives et formatives dans une démarche DPA :

- accompagner la problématisation
- aider à la décision, à l'émergence de solutions
- être un appui, une ressource technique



Posture fédérale dans la crise

“ La mission fédérale entre dans la structure tout en maintenant son externalité: tiers catalyseur dans la crise, permettant de réactiver les relations, quelles qu'elles soient, en souffrance, en conflit, en alliance.”

Mettre en œuvre une transitionnalité selon 3 axes

Faire la transition

« passer d'un état à un autre » /
« effectuer une liaison » / « moment passager »

Etre une mission transitoire

Soutenir, étayer, contenir et laisser advenir .

Avoir une fonction d'objet transitionnel

Nécessité de ne pas se mettre à la place de la direction sinon impossibilité de jouer le rôle d'objet transitionnel et de faire advenir le changement.

Importance d'un temps long pour laisser émerger ce qui fait problème, faire advenir la crise, en sortir et créer un nouvel équilibre

Quand la crise est là

L'appuyer sur le DPA
(Développement du Pouvoir d'Agir)
et accompagner en 3 étapes

1

Diagnostiquer

poser un diagnostic,
à travers par ex. la rédaction
d'un état des lieux

2

Problématiser

après diagnostic et analyse du contexte,
questionner ce qui fait problème avec les acteurs

3

Remédier

à partir de plusieurs leviers, élaborer et mettre
en œuvre des mesures et actions correctives
avec l'ensemble des acteurs impliqués et
concernés.

Seule la prise en compte du contexte et du point
de vue des acteurs impliqués permet une
conscientisation nécessaire à l'enjeu vital ici :
enclencher une transformation.

LE RÔLE DES PARTENAIRES

1 PLACE ESSENTIELLE dans l'environnement des centres sociaux en difficulté, à toutes les étapes de la démarche :

- **Participer à la détection des signaux avant-coureurs de la crise**
Visibles depuis leurs positions, complémentaires à d'autres signaux repérable par ailleurs.
- **Prendre part à la ré-assurance du centre, après une crise**
En mettant en place de manière concertée des cadres, des conventions...
- **Alerter**
- **Co-construire avec le centre social et la Fédération 1 démarche de restructuration post-crise**
Plan d'action, comité de suivi...
- **Contribuer à la compréhension de la situation en apportant leur analyse propre**

ET MAINTENANT, QUELLES SUITES POUR LA RECHERCHE-ACTION ?

Poursuivre l'étude

LES POINTS A CREUSER :

- **Focale sur la cristallisation autour de la fonction de direction**
La crise se révèle souvent par, sur ou à partir du poste de direction.
- **Le partenariat et la place des partenaires**
- **Les dirigeants bénévoles et leur vécu de la crise**

Mettre en oeuvre la démarche

à partir d'enjeux partagés avec les partenaires

appliquer la méthode clairement définie dans le cadre de la Recherche-Action et vérifier les hypothèses, les intuitions pour confirmer ou ajuster la pertinence de cette approche

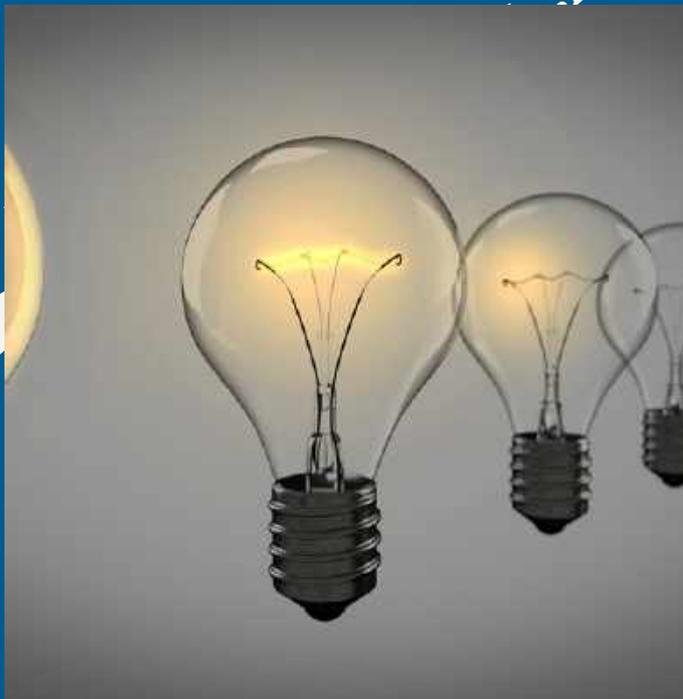
Janv. 2021

Prochain point d'étape sur la Recherche-Action

L'émergence d'une "plateforme ressources"

un projet nourri et conforté par la Recherche-Action

Sur la base de l'identification de besoins en 2018, la plateforme ressources vise à rassembler différents outils et projets pour que les centres sociaux du Rhône et de la Métropole de Lyon puissent s'appuyer sur des éléments ou un fonctionnement stable et structurant et concentrer leur énergie sur le déploiement de leur projet social et associatif.



Axe Ressources humaines

Métiers en tension

EXPERIMENTATION D'UN POOL COMPTABLE / EN COURS

DEVELOPPER LES COOPERATIONS POUR SOULAGER LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT OU REMPLACEMENT - PETITE, ENFANCE ET ANIMATION / A METTRE AU TRAVAIL

Transition des directions

APPUI SUR LA RECHERCHE-ACTION "CENTRES SOCIAUX EN CRISE" / EN COURS

RE-ACTIVATION ET MODELISATION DU RESEAU RESSOURCES PARRAINAGES, APPUIS PONCTUELS, CONSEILS... / A METTRE AU TRAVAIL

Axe coopératif

Coopération entre pairs

TEMPS DE RENCONTRE ET D'ÉCHANGES ENTRE PAIRS / EN COURS

Mutualisation de fonctions

COMMUNICATION, INFORMATIQUE, ENTRETIEN A METTRE EN REFLEXION

Axe R&D Recherche & Développement

Travail sur l'utilité sociale

EN COURS / 2 GROUPES PILOTES

Prospective : MSE

Modèles Socio-Economiques EN COURS / GROUPE PILOTÉ

Axe formatif

Besoins en gestion financière

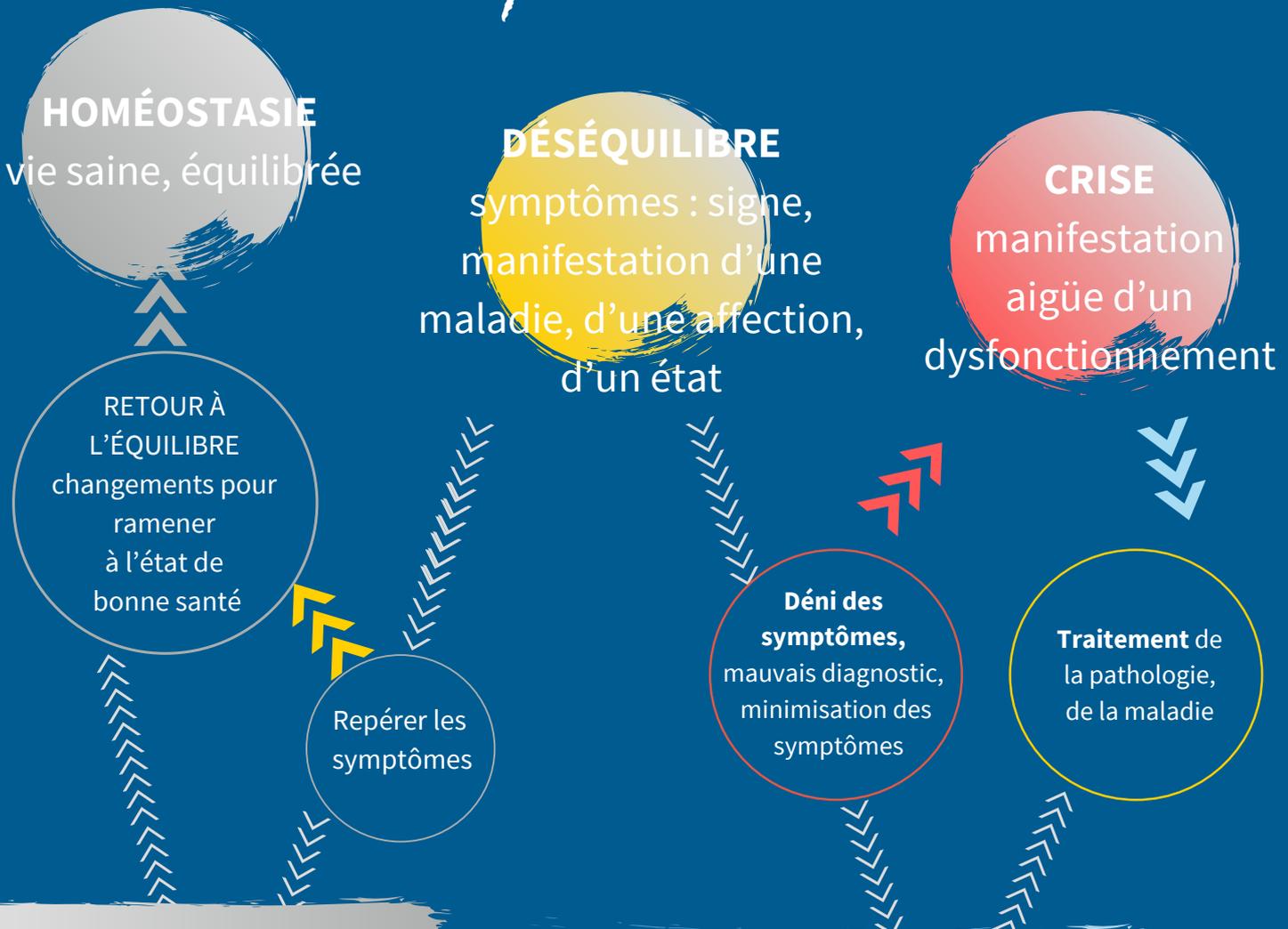
MODULE DE FORMATION DES NOUVELLES DIRECTIONS "GESTION ET FINANCES D'UN CS" A L'ETE 2020 / EN COURS * A ETENDRE POUR DIRECTIONS ROMPUES VERS OUTILLAGE

Coopération avec des organismes de formation

A METTRE EN REFLEXION

ANNEXES

Schéma des étapes de la crise : une métaphore médicale



Une association fait APPEL À LA FÉDÉRATION parce qu'il y a problème.
Ensemble : diagnostic

Une association fait APPEL À LA FÉDÉRATION ou un partenaire interpelle la Fédération parce que la rupture de l'équilibre est effective, parce qu'il y a crise.

FORMER ET PRÉVENIR
plateforme ressources

IL Y A UN CAILLOU DANS LA CHAUSSURE...
La Fédération est dans une posture de passeur

MISSION D'APPUI aux fonctions de direction & travail d'une stratégie de sortie de crise / plateforme ressource

S'inscrire dans la démarche d'accompagnement au DPA



ENTENDRE, ECOUTER LES ACTEURS EN CONTEXTE (association partenaires...)

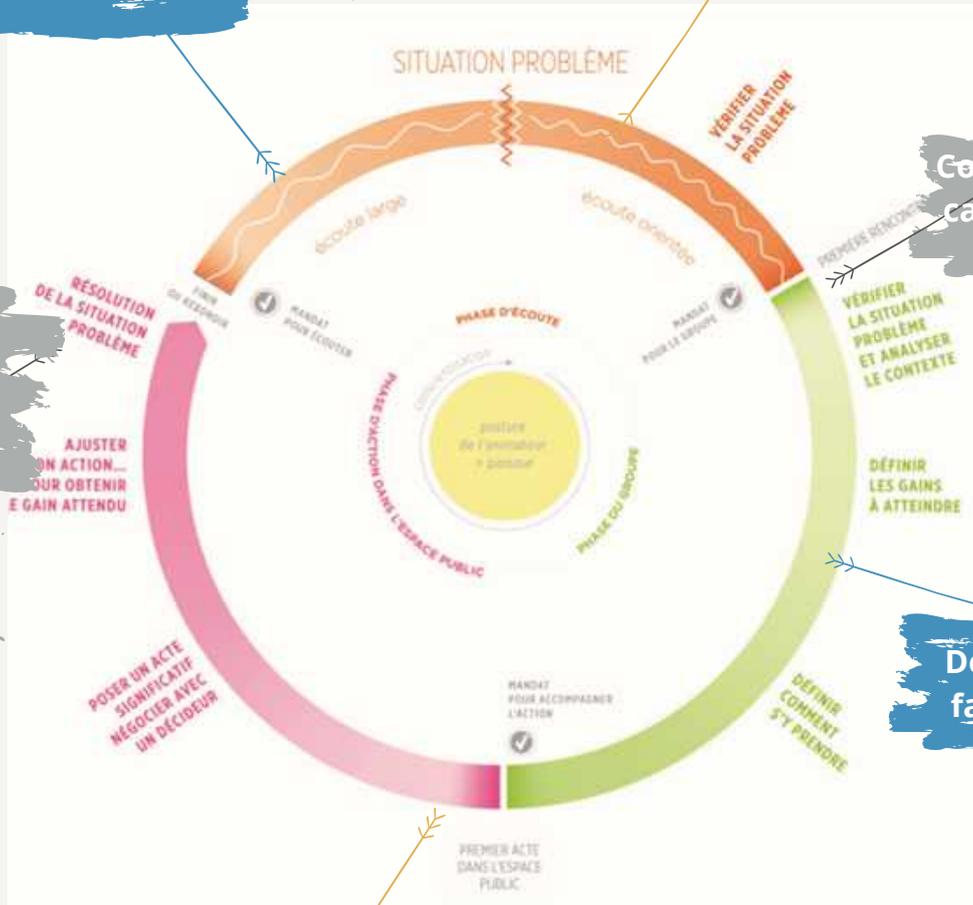
RENCONTRE avec l'association et/ou les partenaires

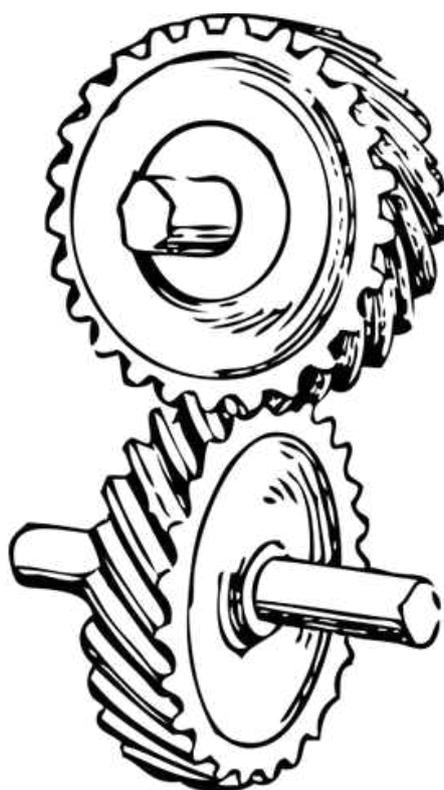
Co-construction d'un cadre d'intervention

CONSOLIDER L'EQUILIBRE et les facteurs de stabilité

Définir ce qui fait problème

Appui technique, aide à la décision par la FCSR





Fédération
Rhône &
Métropole de Lyon



Fédération des Centres
Sociaux et Socioculturels
de France



Acteurs de territoire pour construire
collectivement un quotidien meilleur