

**Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles**  
**International Journal of Sociocultural community development and practices**  
**Revista internacional Animación, territorios y prácticas socioculturales**



## Les nouvelles missions des centres socioculturels au péril de l'animation

Louis Schalck

Numéro 17, 2020

Arts et animation sous l'emprise de la communication  
Arts and sociocultural community development under the grip of communication  
Artes y animación bajo la influencia de la comunicación

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1098970ar>

DOI : <https://doi.org/10.55765/atps.i17.645>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

ISSN

1923-8541 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Schalck, L. (2020). Les nouvelles missions des centres socioculturels au péril de l'animation. *Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles / International Journal of Sociocultural community development and practices / Revista internacional Animación, territorios y prácticas socioculturales*, (17), 69–74. <https://doi.org/10.55765/atps.i17.645>

Résumé de l'article

Les centres socioculturels situés sur des territoires qualifiés de problématiques voient en France s'ajouter à leur mission première, l'animation, celles de médiation, d'accueil de populations migrantes, de prévention de la délinquance et avec elles la nécessité d'un travail d'intervention qui n'est plus celui de l'animation au sens originel, mais d'un travail social non reconnu et non valorisé. Une telle situation comporte des risques pour ces structures lorsque d'autres instances leur imposent des orientations et des conduites, souvent sans accroître conséquemment les ressources. Ce mode d'intervention sur la précarité, la pauvreté et l'incertitude devient donc un exercice de plus en plus difficile car les risques d'instrumentalisation et de marchandisation planent. L'évolution récente du Centre social et culturel de Haute-pierre à Strasbourg en procure un bon exemple.

© Louis Schalck, 2020



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>



Expériences / Experiments / Experiencias

## Les nouvelles missions des centres socioculturels au péril de l'animation

**Louis Schalck**

Secrétaire général de l'Université populaire européenne, Strasbourg  
louischa@noos.fr

Les centres socioculturels situés sur des territoires qualifiés de problématiques voient en France s'ajouter à leur mission première, l'animation, celles de médiation, d'accueil de populations migrantes, de prévention de la délinquance et avec elles la nécessité d'un travail d'intervention qui n'est plus celui de l'animation au sens originel, mais d'un travail social non reconnu et non valorisé. Une telle situation comporte des risques pour ces structures lorsque d'autres instances leur imposent des orientations et des conduites, souvent sans accroître conséquemment les ressources. Ce mode d'intervention sur la précarité, la pauvreté et l'incertitude devient donc un exercice de plus en plus difficile car les risques d'instrumentalisation et de marchandisation planent. L'évolution récente du Centre social et culturel de HautePierre à Strasbourg en procure un bon exemple.

*Mots-clés : Centre social, financement, sens de l'action.*

The socio-cultural centres located in territories qualified as problematic receive in France new mandates in addition to their primary mission, sociocultural community development: those of mediation, support to migrant populations, prevention of delinquency and with them the need for intervention that is no longer that of sociocultural community development in the original sense, but of unrecognized and valued social work. Such a situation entails risks for these structures when other bodies impose guidelines and conduct on them, often without consequential increases in resources. This mode of intervention on precariousness, poverty and uncertainty thus becomes an increasingly difficult exercise because of the risks of instrumentalization and commodification. The recent evolution of the Social and Cultural Centre of HautePierre in Strasbourg provides a good example.

*Keywords: Social centre, financing, sense of action.*

Los centros socioculturales situados en territorios calificados de problemáticos ven en Francia sumarse a su misión primera, la animación, la mediación, la acogida de poblaciones migrantes, de prevención de la delincuencia y con ellas la necesidad de un trabajo de intervención que ya no sea el de animación en el sentido original, sino un trabajo social no reconocido y no valorado. Esta situación entraña riesgos para estas estructuras cuando otras instancias les imponen orientaciones y conductas, a menudo sin aumentar consecuentemente los recursos. Esta modalidad de intervención sobre la precariedad, la pobreza y la incertidumbre se convierte en un ejercicio cada vez más difícil, ya que los riesgos de instrumentalización y de mercantilización se ciernen sobre nosotros. Un buen ejemplo es la reciente evolución del Centro Social y Cultural de HautePierre en Estrasburgo.

*Palabras clave: Centro social, financiación, sentido de la acción.*

## Introduction

L'idée de proposer une réflexion sur l'intervention en action sociale, et plus particulièrement pour les centres socioculturels (CSC), nous est venue à partir d'une situation qui devient de plus en plus préoccupante, à savoir la nécessité pour les dirigeants de telles organisations de prendre en compte les effets d'une crise économique et sociale qui vient, hélas, s'inviter dans un secteur qui n'en avait pas vraiment besoin. De plus, la France ayant vécu à partir de novembre 2018 ce que l'on pourrait appeler la crise des gilets jaunes, nous constatons, d'une part, une forme de désintérêt à la fois médiatique et institutionnel pour ces structures et publics dits urbains et, d'autre part, un surinvestissement pour les individus et groupes qui ont investi ce mouvement et qui sont pour une grande partie des ruraux.

Nous pouvons affirmer aujourd'hui qu'un centre socioculturel situé sur un territoire qualifié de problématique se trouve confronté à de nouvelles situations, dans le sens où s'ajoute à sa mission première, l'animation, celles de médiation, d'accueil de populations migrantes, de prévention de la délinquance et avec elles la nécessité d'un travail d'intervention qui n'est plus celui de l'animation au sens originel, mais d'un travail social non reconnu et non valorisé<sup>1</sup>. Le lieu d'intervention, le quartier, appellation trop souvent péjorative qui oppose les beaux quartiers aux quartiers populaires, constitue aussi une problématique actuelle, notamment sur le thème de la perception différente de la notion de territoire entre les jeunes générations et les aînés y résidant<sup>2</sup>.

Les structures socioculturelles, celles plus particulièrement situées en zones sensibles, apparaissent alors de moins en moins comme des lieux où un individu acquiert ou renforce son identité sociale, culturelle et professionnelle, il devient celui où l'on nous demande de gérer la délinquance, les dangers de radicalisation<sup>3</sup>, l'incertitude, la pauvreté et la précarité. Nous sommes bien loin des intentions à l'origine de telles structures, soit l'éducation populaire qui doit être le fait des habitants eux-mêmes et non d'institutions dictant les modes d'intervention<sup>4</sup>. Rappelons que ces structures, au départ, trouvent leur justification dans une volonté des usagers de prendre en main une forme d'éducation qui n'est pas celle de l'Éducation nationale, dont les exemples les plus pertinents sont l'échange de savoirs, la création de réseaux d'entraide et de troc, la création de tiers lieux dédiés aux habitants.

Devant une telle situation, la suite de notre propos sera d'essayer de montrer les risques pour ces structures lorsque d'autres instances tentent d'intervenir et leurs imposent des orientations (prévention, médiation, animation, éducation) et des conduites, sans toujours s'accompagner de ressources additionnelles. Ce mode d'intervention sur la précarité, la pauvreté et l'incertitude devient donc un exercice de plus en plus difficile car les risques d'instrumentalisation et de marchandisation planent.

1. Il s'agit là d'une spécificité française que l'on ne retrouve pas forcément dans d'autres pays où l'animation et l'éducation populaire font partie intégrante du travail social. D'ailleurs dans ces pays les animateurs sont des travailleurs sociaux, ce qui n'est pas le cas en France.

2. Lire notre article qui développe cette problématique, « Territoires, espaces et mobilités des jeunes », in « Une maille à l'endroit, une maille à l'envers : 12 années à Haute-pierre », Éditions du Galet, 2018. Nous citons aussi volontiers Olivier Galland, qui, déjà en 1984 écrivait : « ...le fait majeur est le bouleversement de ce schéma d'insertion dans le sens d'une incertitude sociale et économique grandissante de la période qui se situe entre l'enfance et l'âge adulte (allongement de la scolarité, développement de la précarité, des stages de formation, du chômage). Ainsi peut-on de moins en moins considérer cette période comme un simple transit puisque les points de départ et d'arrivée ne sont plus clairement identifiés. »

3. En référence à la gestion délicate des jeunes consommateurs de drogues qui sollicitent ces structures et aussi la difficulté de positionnement de ces mêmes structures lors de l'attentat du marché de Noël à Strasbourg 11 décembre 2018.

4. Lire J.-F. Bernoux, « Guide des centres sociaux et socioculturels », p. 12-14.

Obligations citoyennes, donneurs d'ordre, concurrence, choix stratégiques sur les projets, lutte de pouvoir sur un même territoire, conventions d'objectifs qui s'additionnent au lieu de se retrouver dans un document unique, autant de termes qui font partie du paysage actuel des structures socioculturels, traduisant une volonté de demander toujours davantage à ces structures pour faire face à la crise qui s'accroît, mais aussi une volonté de certains « d'assainir » un secteur qui coûterait cher, surtout en salaires et équipements.

Sur des budgets globaux, la masse salariale peut en effet représenter parfois plus de 70 %, ce qui fait dire à certains qu'en réduisant cette masse on pourrait faire des économies substantielles : « trouvez plus de bénévoles et vous aurez besoin de moins de personnel salarié », propos surréaliste à la fois parce qu'il met en « concurrence » des salariés et des bénévoles et parce qu'il freine la professionnalisation d'un secteur qui en a bien besoin.

Avec cette situation, les dirigeants sont rentrés de plein pied dans le vaste domaine de l'intervention sociale, d'une nouvelle forme de « management et de ses outils de gestion », terme magique que l'on retrouve d'ailleurs dans tous les référentiels de formation, domaine où la seule frontière qui délimite des secteurs est signifiée par les termes marchands et non marchands.

Notre domaine d'intervention est donc le secteur non-marchand.

Avec ces nouvelles obligations, les dirigeants ont appris à gérer, ce qui veut dire qu'ils sont capables d'utiliser les fonds publics à bon escient. Il est loin le temps où un président et son directeur allaient demander aux financeurs de combler un déficit et où ceux-ci en général acceptaient, partant du principe que dans le champ social et socioculturel il fallait valoriser ce travail difficile de terrain et maintenir coûte que coûte la présence de tels acteurs sur des territoires souvent désertés.

Il est également loin le temps où l'on pouvait solliciter une subvention directement à l'un de ses financeurs pour un projet innovant, l'augmentation des circuits administratifs nécessitant plus d'arbitrages.

L'intervention devient alors à la fois une gestion au sens large du terme, gérer au mieux des finances et du personnel, mais en même temps répondre à des demandes de plus en plus pressantes, exigeantes et parfois divergentes selon les financeurs. Un des effets pervers, au sens qu'en donne Raymond Boudon, est l'instrumentalisation, même si celle-ci n'est pas toujours voulue ou visible.

### **Le danger d'instrumentalisation**

Si sur le papier, une association socioculturelle signe des conventions avec plusieurs financeurs, garantissant sur plusieurs années un financement, cette garantie peut aussi avoir une contrepartie, un engagement qui peut être difficile à mettre en place et à tenir.

Prenons pour exemple le quartier de HautePierre, Strasbourg<sup>5</sup>. Il existe plus d'une cinquantaine d'associations présentes sur ce territoire, chacune revendiquant, à juste titre, des projets, des financements et des moyens matériels. Si nous comparons cette situation à celle d'il y a 30 ans, nous constatons que le rôle du centre social et culturel a fortement changé. Il lui a fallu composer avec cette multiplicité de structures associatives et notamment vis-à-vis des financeurs qui du

---

5. Rappelons que l'auteur de ces lignes a été Directeur du Centre social et culturel de HautePierre à Strasbourg de 2006 à 2018.

coup n'ont plus un seul interlocuteur de territoire mais une multitude. La conséquence en est la difficulté de coordonner des projets qui sont confiés à plusieurs acteurs.

Autre exemple : nous avons comparé les anciennes conventions signées par le centre social et culturel ces 30 dernières années avec celles proposées actuellement. Ce qui est frappant, c'est cette volonté, dans les conventions actuelles, de préciser les publics, les actions, les projets, les objectifs, les obligations, les évaluations, quantitatives et qualitatives, ne laissant plus beaucoup de latitude aux associations pour mener leur projet d'animation globale personnalisée. Le cœur même des métiers de l'animation est avec ce phénomène réinterrogé et menacé sur de nombreux territoires.

Cela veut-il dire que les structures associatives socioculturelles doivent changer, et si oui vers quel type de changement ? À partir de la définition « classique » de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) d'un centre social, pour qui « ce dernier se définit au travers de son rôle d'animation globale, sociale, locale... Ainsi le centre social est un équipement polyvalent et à vocation territoriale. Il ne peut être défini ni à partir de clientèles particulières, ni de missions spécialisées. (Bernoux, op. cit.), nous constatons que nous sommes de plus en plus éloignés de cette définition de base<sup>6</sup>.

Au-delà de la question de la légitimité de la nécessité d'une convention (faux débat à notre sens), les questions posées aujourd'hui sont alors : qui décide, qui organise, qui est responsable, quelle marge de liberté une association a-t-elle encore, comment une association régie par le droit privé (cf. la décision du 19 mars 2013 de la chambre sociale de la Cour de cassation sur le port du voile au travail) peut-elle encore naviguer entre ses obligations juridiques, ses contraintes réglementaires en matière d'équipement et des demandes plus largement citoyennes de certains financeurs ?

### **La marchandisation**

Appels d'offres, rentabilité, concurrence, plus-value, économie, mutualisation, mécénat, fondation, être leader sur son territoire, nous avons là tout un vocabulaire que l'on peut entendre actuellement dans notre secteur non marchand. Le hic, c'est que ce n'est pas seulement un problème de vocabulaire, mais là aussi une réalité à laquelle nous sommes confrontés.

Certains d'ailleurs ne s'en cachent plus et affirment trouver des ressources dans le secteur de l'entreprise, sous forme de contribution à projet, ou de mécénat, en échange de communication visible sur un territoire ou auprès d'un public. Une des conséquences possibles est qu'alors certaines actions se portent sur un public « porteur » et que l'on se détourne là encore de nos missions d'animation globale.

Si les structures socioculturelles ont de moins en moins de moyens financiers suffisants pour accomplir leur travail dans des conditions acceptables (nous ne disons plus « les meilleures conditions »), elles peuvent se retrouver dans le piège de la marchandisation : on ne fait que ce qui rapporte, qui est rentable, ou tout au moins qui ne sera pas déficitaire.

Pour prendre encore une fois l'exemple du quartier de Hautepierre dans le domaine de l'accueil de loisirs sans hébergement d'enfants de 4 à 11 ans, nous sommes confrontés chaque année à des problèmes d'impayés liés à des situations de surendettements, de perte de travail, de séparation, de

6. Nous ne partageons toutefois pas le terme « clientèles » utilisé par Bernoux, que l'on peut remplacer par usagers ou habitants.

déménagement, etc. Malgré des relances et des menaces, il est très difficile de régler ces impayés. Une des solutions extrêmes seraient de faire appel à un huissier, ce que nous ne faisons pas. C'est là où une structure socioculturelle se doit de réfléchir et d'agir autrement, et c'est ce que nous faisons dans ces cas-là !

Ce type de geste relève-t-il d'une mauvaise gestion, devrait-on s'orienter sur un autre public, devrait-on faire appel à un mécène ou une fondation pour combler le manque à gagner ?

Pour évoquer l'intervention au sens général, il nous semble important là encore de ne pas se tromper dans nos choix à venir. Une étude de la Documentation française met en avant sept modèles d'intervention pour les centres socioculturels (CSC). En guise de conclusion, nous laissons aux lecteurs le soin de choisir celui qui serait le mieux adapté à la situation actuelle, considérant certains enjeux centraux signalés en commentaires.

Modèle	Commentaires
Familial	S'il a pu être efficace à une certaine époque, il n'est plus adapté à la situation actuelle.
Rationnel	Fondé sur l'organisation du travail, intéressant mais excluant ce qui est aussi une réalité des CSC, la créativité et la liberté associative.
PME	Une bonne gestion est au cœur de ce type d'intervention qui devrait permettre une stratégie de développement, mais est-ce une nécessité pour les CSC en temps de crise ?
Prestation de services	Les CSC y perdraient leur âme et leur vocation première de structure d'éducation populaire.
Grande entreprise décentralisée	Idem.
Militant	Un peu dépassé par manque de candidats car les bénévoles et les militants qui étaient majoritaires dans ces structures il y a trente ans se font de plus en plus rares actuellement.
De projet	Celui que nous aimerions mettre en avant car il allie les missions de base de ces structures à la réalité de terrain, à savoir la demande des habitants qui est la seule légitimité qui justifie l'intervention.

## Bibliographie

- Christian Morel, « Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes », Paris, Folio, 2002.
- Yvan Gastaut, « Pourquoi les quartiers populaires sont-ils impopulaires ? », vidéo du Collectif urgence d'acteurs culturels, [www.youtube.com](http://www.youtube.com), 2013.
- Pierre Denieul et Brigitte Mouret, « Centres sociaux et FJT », La documentation française, 1997.
- Raymond Boudon, « Effets pervers et Ordre social », Paris, PUF, 1977.
- Jean-François Bernoux, « Guide des centres sociaux et socioculturels », Paris, Dunod, 2005.
- Olivier Galland et Marie-Victoire Louis, « Jeunes en transit, l'aventure ambiguë des FJT », Paris : Éditions ouvrières, 1984.
- Revue ASH N° 2803, enquête « Le travail social face à la crise », mars 2013.
- Louis Schalck, « Un nouveau regard sur Haute-pierre », Strasbourg, Galet, 2016.
- Louis Schalck, « Une maille à l'endroit, une maille à l'envers : 12 années à Haute-pierre », Strasbourg, Galet, 2018.