



Centre socio-culturel de Tournon-sur-Rhône | Ardèche

## Mettre en commun les moyens et essayer ”

Un récit inspirant n'a pas vocation à présenter une pratique jugée exemplaire. C'est un regard porté sur une expérience vécue dans un contexte spécifique et avec des personnes données. Son intérêt est de montrer le cheminement nuancé et complexe de l'action, pour stimuler la réflexion et l'imagination des lecteurs.

C'est l'histoire d'un centre socioculturel d'Ardèche bien implanté sur son territoire et qui évolue avec lui. Entre 2014 et 2017 et après deux fusions de communautés de communes, le périmètre d'action de l'association passe de 14 à 41 communes et de 20 000 à 55 000 habitants. D'abord stimulante, cette croissance confronte progressivement le Centre socioculturel de Tournon à une crise qui menace son équilibre et le dynamisme de son projet. L'association explore de nouveaux modèles et réforme son organisation pour continuer à innover sans s'asphyxier.

Créée en 1991, l'association intervient depuis 2017 sur Arche Agglo, une communauté d'agglomération de 41 communes et plus de 55 000 habitants, à cheval sur l'Ardèche et la Drôme. En changeant de périmètre géographique, le centre socioculturel a aussi élargi son action en bonne intelligence avec la collectivité, comme en témoigne Charles Le Galès, le directeur : « nous avons profité des évolutions du territoire pour pousser en avant des projets. Par exemple, depuis 2011, nous n'intervenons plus sur la jeunesse. Aujourd'hui, nous avons un financement d'Arche Agglo de 170 000 euros sur ce secteur qui compte 4 salariés. » Le développement des services en direction des seniors a suivi la même logique. « Nous avons travaillé avec l'agglo sur le diagnostic de territoire. Puis, nous avons élaboré des réponses différentes, mais toujours en étroite collaboration. » Résultat, au bout de deux ans, l'association est financée à hauteur de 230 000 euros par l'agglomération.

### Un seuil de croissance qui paralyse

Pourtant, en 2017, l'association affiche un résultat négatif de 50 000 euros, dont une partie révèle un déficit structurel de 20 000 euros, le reste étant dû à des dépenses exceptionnelles et à un dysfonctionnement du service financier. Une analyse plus fine réalisée dans le cadre d'un DLA<sup>1</sup> montre que l'ensemble des secteurs est à l'équilibre, mais que

les marges réalisées sont insuffisantes pour financer les charges fixes de la structure qui ont augmenté : « En grossissant, nous avons dû nous acquitter de nouvelles taxes sur les salaires que nous n'avions pas avant. En parallèle, il y a eu la mutuelle obligatoire, et une augmentation du temps de pilotage », précise le directeur. En 2018, les finances ont été redressées en réduisant les charges de structures et le temps de travail de 3 salariés, mais la situation reste fragile, d'autant que la CAF a annoncé des baisses de subventions à partir de 2020. « Nous risquons de perdre 10 000 à 15 000 euros, ce que nous ne sommes pas en mesure de supporter » s'inquiète Charles Le Galès.

Selon le directeur, le centre socioculturel est à un seuil de croissance plafond et le manque de latitude budgétaire se fait sentir dans les équipes « tout le monde se sent débordé dans la maison, et nous nous sommes un peu coincés pour déployer de nouveaux projets. » Or l'association est par essence une pépinière d'initiatives des habitants...

Dans cette situation, plutôt que de se recroqueviller prudemment sur ses acquis pour maintenir cahin-caha les activités existantes, le centre socioculturel fait le pari de développer d'autres projets, guidé par les habitants et l'observation fine des enjeux locaux. Mais pour éviter d'alourdir son fonctionnement,

<sup>1</sup> Dispositif local d'accompagnement

il adopte une méthode qui mêle inspiration par l'exemple, mise en commun des idées et des moyens, et gouvernance participative.

#### Développement par essaimage : une centrale villageoise

Parmi les nouveaux projets, celui d'une centrale villageoise, un concept qui vise à produire de l'énergie durable locale et à la gérer sous forme coopérative. Tout a commencé par un débat entre habitants à la fin de la projection d'un film<sup>2</sup>. Peu après, une réunion rassemble 13 personnes qui discutent monnaie locale, mobilité, production d'énergie... ce qui aboutit à l'idée de cette centrale. Depuis, une association de préfiguration a vu le jour : « *Créer une structure distincte, c'est plus facile pour impliquer d'autres partenaires à pied d'égalité* » commente Charles Le Galès, « *et vis-à-vis de l'agglomération, c'est un nouvel acteur, d'autres têtes.* » Dans cette association, le centre socioculturel de Tournon cohabite avec une MJC et un collectif de territoire. Ensemble, ils vont présenter le projet à Arche Agglo en espérant qu'elle l'intégrera à son plan climat d'ici fin 2019. Pour convaincre les élus de la pertinence de l'idée, ils prévoient une visite à Ungersheim en Alsace, petite commune de 2 200 habitants qui mène un programme reconnu de transition énergétique<sup>3</sup> : « *Il faut montrer que nous ne sommes pas dans l'utopie, que des choses ambitieuses sont mises en place ailleurs. Et puis c'est bien que les élus parlent à d'autres élus* » se réjouit Charles Le Galès.

<sup>2</sup> En quête de sens, film réalisé par Nathanaël Coste et Marc de la Ménardière, sorti en 2015.

<sup>3</sup> Le film *Qu'est-ce qu'on attend ?*, réalisé par Marie-Monique Robin et sorti en 2016 relate l'expérience de ce village.

#### Partage de ressources : un café culturel

D'autres projets se créent grâce à des montages inventifs, comme le « Point commun », café culturel situé au centre-ville de Tournon. « *Avec 8 associations, nous travaillons sur ce projet depuis 3 ans. C'était un lieu très attendu par les habitants pour animer la ville. Nous avons décidé d'héberger ce café dans les anciens locaux du centre socioculturel, dont nous sommes propriétaires* », raconte le directeur. Pendant 6 mois, les bénévoles des 8 structures se sont succédé sur le chantier avec une belle énergie pour aménager un café culturel de 80 m<sup>2</sup> équipé d'une scène. « *Nous avons 28 000 euros de l'Europe et du Département pour les investissements nécessaires, ce qui nous a permis de démarrer l'activité sans prêt, et comme nous n'avons pas de loyer, ce sont des conditions rassurantes* ». Aujourd'hui, 50 bénévoles tiennent le café ouvert 5 jours par semaine et organisent 1 à 2 concerts chaque week-end, sans compter le théâtre, les jeux, le repair café, et autres initiatives. « *Nous devrions pouvoir embaucher une personne à mi-temps d'ici fin 2019* » espère Charles Le Galès. Le centre socioculturel récupère 8 000 à 10 000 euros pour les dépenses de fluides et les frais de gestion. Le reste est cogéré par le collectif des 8 associations qui décidera de l'affectation des bénéfices éventuels.

#### Une gouvernance plus ouverte et plus transversale

Pour soutenir ces initiatives sans se disperser, le centre socioculturel est en train de restructurer

## L'ÉQUIPE DES SALARIÉS ET BÉNÉVOLES EN 2018

**17** Salariés  
et 14,5 ETP

**116** Bénévoles actifs

**23** Membres du CA

## + D'INFOS

[www.cstournon.com](http://www.cstournon.com)

**Rendez-vous sur [www.fonjep.org](http://www.fonjep.org)**

(rubrique « Modèles socio-économiques »)

Vous y trouverez notamment :

- la présentation du projet « modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire »
- les résultats de 4 expérimentations menées par des équipes de recherche
- d'autres pratiques associatives inspirantes
- des états de l'art et des revues de littérature
- une boîte à outils.

sa gouvernance avec l'aide de la fédération régionale des centres sociaux. Des « groupes » et des « passerelles » composés d'adhérents se rassemblent une fois par mois sur des thématiques comme la transition, les mobilités, la démocratie, etc. Parallèlement, le travail entre bénévoles et salariés est renforcé dans des commissions, « pour croiser différents secteurs et permettre une meilleure compréhension mutuelle des enjeux », explique le directeur. Un séminaire annuel réunira en septembre toutes les personnes impliquées pour faire un point d'étape sur le projet de l'association. Enfin, le bureau, organe principal de décision, sera ouvert à tous les membres élus.

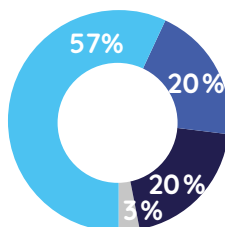
## PISTES D'INSPIRATION ET DE RÉFLEXION

- Penser son développement autrement que par la croissance de ses activités notamment en étant guidés par l'observation des enjeux territoriaux, les besoins des habitants, et les articulations avec les acteurs locaux.
- Prendre le risque de partager ses moyens pour encourager les démarches de co-construction.
- S'inspirer d'expériences concrètes menées par d'autres et créer de nouvelles passerelles et articulations en interne pour développer et soutenir les initiatives.

## CHIFFRES CLÉS

### Principales ressources 2018

# 1 100 000 €



#### ● Subventions

Communautés de communes : 44 %

CAF : 21 %

Commune : 14 %

État : 10%

Carsat : 5 %

Département : 4 %

Autres : 3%

#### ● Ventes d'activités et de services

#### ● Cotisations et valorisation du bénévolat

#### ● Autres