

# La gouvernance associative

PROPOS RECUEILLIS AUPRÈS DE **Thierry Lefèvre**

DANS **CAHIERS DE L'ACTION 2010/3 N° 29**, PAGES 13 À 18

ÉDITIONS **INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE**

ISSN 1772-2101

ISBN 9782110973306

DOI 10.3917/cact.029.0013

Date de mise en ligne : 25/11/2016

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2010-3-page-13?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# La gouvernance associative

*Propos recueillis auprès de Thierry Lefèvre,  
président du Clavim*

## Les débuts dans l'action politique

En 1983, je suis devenu un jeune conseiller municipal d'Issy-les-Moulineaux, désireux de m'investir au service de ma commune. Ma participation à différents mouvements de jeunesse et syndicats d'étudiants, mon attachement à la construction européenne m'ont permis de mieux comprendre le sens de l'implication au service des autres et l'engagement dans une cause. Après un doctorat en sciences économiques et après avoir été, un temps, assistant des universités, j'ai choisi de travailler dans une grande banque à la fois mutualiste et internationale, fortement marquée par les valeurs humanistes et confrontée à la culture du marché et de la mondialisation, dans laquelle j'œuvre toujours. J'ai aussi et surtout choisi de m'impliquer dans un projet collectif qui donne du sens à une vie.

À la demande d'André Santini, j'ai eu l'honneur de conduire une réflexion passionnante sur la création d'une médiathèque en plein cœur de ville, conçue comme un haut lieu de la connaissance et de la culture, accessible à tous. Nous avons, avec le concours des bibliothécaires, repensé les fonctions cardinales d'un équipement culturel multimédia et conçu cette structure – particulièrement innovante à l'époque – dans une dynamique résolument plurigénérationnelle, en la dotant des nouvelles technologies de l'information et de la communication, avec des espaces aménagés pour les tout-petits, les enfants, les jeunes, les adultes, les publics vulnérables. Je me rappelle notre volonté politique d'ouvrir cette structure le dimanche et en nocturne... Cela n'a pas été aisé mais chacun a bien compris qu'un équipement de cette ambition se devait d'être accessible pour tous et sur de larges plages horaires. Depuis, j'observe que notre médiathèque a été la première à proposer, à nos concitoyens, le prêt de livres numériques qui viennent d'émerger. J'y vois le signe de la modernité et de la qualité de notre projet qui a su évoluer avec son temps.

J'ai été élu président du centre de loisirs et d'animation de la Ville d'Issy-les-Moulineaux (Clavim) en 1995. La configuration associative du Clavim comme « boîte à outils » de notre politique de jeunesse et d'animation est, je le reconnais bien volontiers, atypique. Cette association, créée par André Santini en 1981, conjugue les avantages du service public et de l'entreprise privée dans une même entité. Ce modèle me semble très pertinent pour assurer avec efficacité les meilleurs services à la population, grâce à la souplesse de l'organisation et à la performance des personnels ; il impose aussi une grande rigueur de gestion. Je suis devenu par ailleurs maire adjoint délégué à la jeunesse, à l'animation et à la prévention et vice-président de l'espace Icare, notre maison de la jeunesse et de la culture. Les contours de cette délégation, voulus par André Santini, procèdent d'une approche originale et globale des problématiques de jeunesse. Ces trois champs d'intervention s'inscrivent dans l'ambition d'impulser une politique cohérente en matière de jeunesse.

## **Des priorités pour l'enfance et la jeunesse**

Nous avons souhaité, avec André Santini, mettre en place une politique globale, cohérente et lisible, fondée en priorité sur la cohésion sociale et le dialogue entre les générations, en concevant un plan d'actions bâti autour de l'animation et de la prévention en direction de l'enfance, de la jeunesse et de la famille. Cette politique participe au renforcement et à la revitalisation des liens sociaux en diminuant les crispations entre certaines catégories de la population. Elle concourt au mieux-vivre ensemble, garantissant une qualité de la vie au quotidien et une tranquillité publique.

Nous avons rendu progressivement la politique de l'enfance plus visible en créant des manifestations exceptionnelles qui donnent de l'écho à nos actions quotidiennes sur le terrain. Chaque année, de grandes animations familiales sont organisées avec les enfants des accueils de loisirs. Pour exemples : la Fête de la musique des enfants, la Fête de l'Europe avec les groupes de musique de nos villes jumelées, le Jardin extraordinaire, le Parc en ciel à l'occasion de la célébration commémorant le centenaire du premier vol réalisant le premier kilomètre en circuit fermé par Henri Farman... Ces manifestations témoignent de notre volonté de concilier des projets d'animation avec de grandes thématiques engagées par la Ville d'Issy-les-Moulineaux. Cette mutualisation des moyens confère aux manifestations une meilleure reconnaissance et une articulation avec les autres services municipaux ou les associations locales. Nous avons renouvelé également l'ensemble des ateliers culturels et sportifs proposés dans les accueils de loisirs et développé l'offre d'ateliers dans les maisons de quartier qui connaissent un grand succès. Nous adaptons aussi en permanence nos séjours de vacances pour répondre au plus près à l'attente de nos concitoyens et favoriser l'accès aux vacances pour le plus grand nombre de jeunes. Découvrir d'autres milieux, rencontrer d'autres enfants, découvrir des activités sportives, culturelles et artistiques, apprendre les règles de la vie en société, acquérir une autonomie progressive : ces choix, qui répondent à des enjeux socio-éducatifs, permettent de développer l'acquisition des valeurs citoyennes.

La politique de jeunesse est axée essentiellement sur la participation citoyenne et l'accompagnement des jeunes à l'autonomie qui fondent nos différentes actions : l'accès aux loisirs, aux vacances, à la formation, la réussite scolaire, les pratiques culturelles et sportives, l'aide aux projets, la citoyenneté, la prévention. Cette politique, qui vise à favoriser l'insertion des jeunes dans la Cité, s'est construite progressivement en fonction de nos rencontres avec les jeunes notamment dans le cadre du conseil communal des jeunes (CCJ) ou des concerts jeunes talents, des observations et des analyses formulées par nos animateurs et nos grands partenaires, des sollicitations des familles, des échanges avec les enseignants et avec mes collègues élus. Les jeunes nous interpellent et derrière chaque interpellation peut se cacher une proposition intéressante, au regard de laquelle nous devons, comme adulte et responsable politique, prendre position et, le cas échéant, nous engager. La jeunesse mérite écoute, respect et dignité.

## **Politique d'animation dans les quartiers et prévention de la délinquance**

La politique mise en œuvre au travers de l'animation de proximité m'apparaissait engagée mais se devait d'être structurée et renforcée à l'échelle de l'ensemble des quartiers-villages de la ville. L'urbanisme des villes d'aujourd'hui nécessite différents pôles de centralité pour redonner du souffle au lien social et au dialogue entre les générations. Aux côtés des équipements d'animation spécifiques auxquels nous avons donné jour ces dernières années

(l'espace Icare, l'Entrepont, la halle des Épinettes, l'espace manufacture, l'Atelier...), de nombreuses maisons de quartiers ont été créées et sont venues compléter les structures déjà existantes : la maison des Arches en 2002, la maison des Îles en 2004, la maison du Val de Seine en 2005, la maison de Corentin Celton en 2006. Ces équipements s'adressent à l'ensemble de la population et offrent toute une palette de services adaptés à cette sociologie en constante mutation. La maison de quartier organise, selon un calendrier qui lui est propre, des animations spécifiques en concertation étroite avec tous les acteurs de proximité : habitants, commerces, entreprises, écoles, police de proximité, bailleurs sociaux... Il s'agit de créer des prétextes à rencontres entre les différentes composantes d'un quartier. Cette animation de proximité constitue la meilleure des actions de prévention ; elle favorise la convivialité et constitue des réseaux de solidarité de voisinage.

Notre politique de prévention de la délinquance s'inscrit dans la politique de fond mise en place sur la Ville depuis une quinzaine d'années maintenant, d'animations des quartiers, de politique de jeunesse et intergénérationnelle. Elle s'appuie aussi sur un partenariat très efficace avec nos grands partenaires institutionnels et associatifs, notamment dans le cadre du contrat local de sécurité que nous avons été la première ville d'Île-de-France à contractualiser en 1998. Ainsi, en n'ayant recours ni à une police municipale ni à la vidéosurveillance, la Ville d'Issy-les-Moulineaux peut s'enorgueillir de figurer parmi les villes les plus sûres des Hauts-de-Seine et d'être celle qui a obtenu les meilleurs résultats ces dernières années. Sur la période 2001-2008, la délinquance générale a baissé de 9,8 %, la délinquance de proximité de 35 % avec une baisse de 29 % des mineurs mis en cause (le meilleur indicateur de l'efficacité de notre politique de prévention) alors que, dans le même temps, les faits élucidés progressaient de 62 % dus à l'excellent travail partenarial de la police. Plus récemment, les violences physiques et les dégradations ont continué de baisser sur la commune alors qu'elles progressaient sur le département. J'attache beaucoup d'importance à la qualité de la coproduction entre les différents acteurs et à leur capacité à investir simultanément tous les champs. C'est toute notre force de pouvoir disposer d'un conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance dynamique, motivé et bien coordonné entre les signataires. Je ne reviens pas sur l'absence de police municipale, exposée par André Santini, qui démontre clairement, au vu de nos excellentes statistiques, qu'une politique territoriale de jeunesse constante et durable, qui colle au plus près des problématiques de terrain et qui apporte des réponses multiformes et adaptées, favorise efficacement la lutte contre la délinquance.

La commune d'Issy-les-Moulineaux détermine, par convention réglementée, les grandes orientations en matière d'animation socio-éducative. Le Clavim reçoit une subvention municipale pour réaliser ses actions au service de la population. Des bilans d'actions sont effectués annuellement qui permettent aux services de la Ville de contrôler le bien-fondé de l'utilisation de l'argent public. Nous sommes aussi particulièrement vigilants quant à la gouvernance associative qui implique dialogues et échanges avec l'ensemble des adhérents de l'association. Je suis très attaché à l'orthodoxie de la politique budgétaire de l'association, qui doit être rigoureuse et économe des deniers publics, et reste très attentif à l'efficacité de l'organisation administrative du Clavim. Au plan de notre politique tarifaire, la pratique de quotient familial est un choix politique délibéré de justice sociale qui fixe la participation des familles en fonction de leurs revenus. L'augmentation régulière du nombre d'adhérents, qui sont aujourd'hui plus de 6 500, traduit, s'il en était besoin, la confiance des familles.

Le travail avec les animateurs n'est pas toujours facile. Les animateurs sont des personnes qui fonctionnent beaucoup à l'affectif, sensibles, attachantes, dynamiques et, quelquefois aussi, impulsives. Je les considère comme les premiers acteurs de proximité auprès de la

population ; ils jouent un rôle éminent et sont aux avant-postes pour favoriser le bien-être ensemble. Nous attendons de leur part sens de l'initiative, capacité de distance, compétence d'analyse, efficacité et rigueur dans l'action. J'insiste particulièrement sur leur formation et sur leur évaluation régulière. Avec le conseil d'administration, nous définissons les grandes orientations d'actions avec des objectifs précis et mesurables. Avec le directeur général, nous désignons les responsables pilotes de nos différents projets. Impulser, budgéter et contrôler constituent mes interventions en qualité de président associatif. Je me méfie du schéma, que nous rencontrons trop souvent, où le président de l'association aspire à devenir le chef de service et le chef de service à se prendre pour le président.

## **L'attachement au partenariat**

Je suis enfin particulièrement attaché, comme André Santini, aux partenariats entre la Ville d'Issy-les-Moulineaux, le Clavim et les grands partenaires institutionnels. Je citerai en exemples, d'une part, notre mobilisation constante en faveur des enfants en référence à la signature de la charte Ville amie des enfants avec l'Unicef et, d'autre part, notre engagement en faveur de la lutte contre toutes les formes de discrimination s'appuyant sur la charte éducative signée avec la maison Anne Frank d'Amsterdam. Ces partenariats se sont aussi traduits par la promotion de la culture scientifique avec le CNRS et par le soutien aux familles avec l'adhésion de notre espace parent-enfant à la Fédération internationale pour l'éducation des parents. Ces différents engagements procèdent de la cohérence de notre projet politique et de sa déclinaison dans ses dimensions les plus concrètes au service de la population

## Issy-les-Moulineaux en chiffres

### Population

1968 : 50 512  
 1975 : 47 625 (- 5,7 %)  
 1982 : 45 835 (- 3,8 %)  
 1990 : 46 194 (+ 0,8 %)  
 1999 : 53 152 (+ 15,1 %)  
 2007 : 63 044 (+ 18,6 %)

(Source : Insee. Les chiffres de populations légales en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont millésimés 2007.)

### Budget 2009

Fonctionnement budget global Ville

Dépenses : 109 313 428 euros

Recettes : 119 246 841 euros

Fonctionnement budget jeunesse

Dépenses : 7 676 497 euros

Recettes : 2 500 000 euros

### Les équipements enfance-jeunesse

Crèches collectives (13), crèches gérées par délégation de service public (5), crèches privées (2), halte-garderie associative (2), crèche familiale, halte-garderie, halte-jeux, relais assistances maternelles, accueils de loisirs maternels et élémentaires (24), maisons de quartier (7), l'espace jeunes, l'Entrepoint, la halle des Épinettes, l'Atelier, l'espace Icare, l'espace santé jeunes.

### Les équipements culturels

Médiathèque (2), conservatoire Neidermeyer, Les Arcades, Musée français de la carte à jouer, ludothèque, ciné d'Issy, palais des arts et des congrès d'Issy, le Cube (espace culture multimédia).

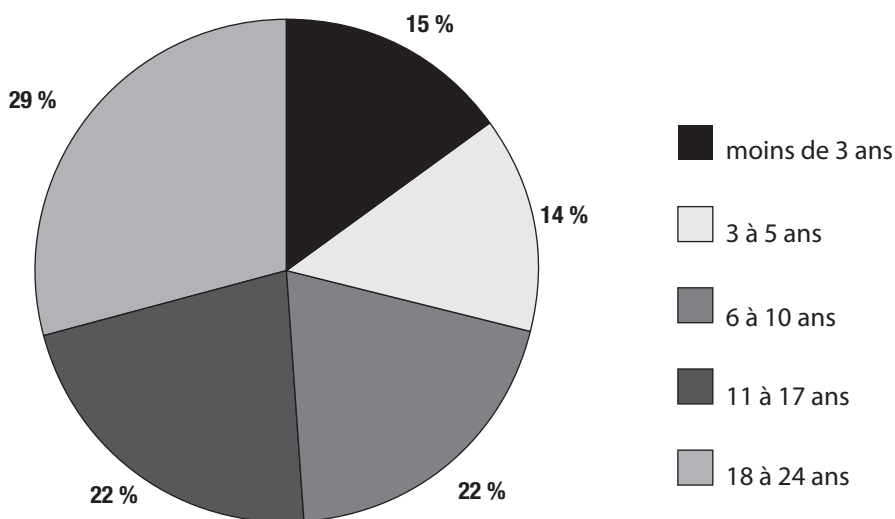
### Les équipements sportifs

Gymnases (12), palais des sports, piscine, terrains de football (5), salles spécialisées (16), pistes d'athlétisme (2), tennis (15), bouledromes (2 dont 12 terrains de pétanque), pas de tir à l'arc (3), arches pour l'escalade (6).

### Les effectifs

Année scolaire 2009-2010		Public	Privé
Écoles maternelles	Nombre d'établissements	16	2
	Effectifs	2 464	111
Écoles élémentaires	Nombre d'établissements	13	2
	Effectifs	3 401	183
Collèges	Nombre d'établissements	4	1
	Effectifs	2 087	376
Lycées	Nombre d'établissements	1	1
	Effectifs section professionnelle	229	268
	Effectifs section générale et technique	622	2 273

### Répartition de l'enfance et de la jeunesse sur Issy-les-Moulineaux



Âge	Homme	Femme	Ensemble
Moins de 3 ans	1 548	1 295	2 843
3 à 5 ans	1 351	1 279	2 630
6 à 10 ans	1 958	1 828	3 786
11 à 17 ans	2 188	1 919	4 107
18 à 24 ans	2 637	2 706	5 343
		<b>Total</b>	<b>18 709</b>