



**HAL**  
open science

# L'animation socioculturelle à Saint Herblain : comment la réorganisation du secteur socioculturel a-t-elle affecté l'animation socioculturelle herblinoise ?

Julien Guillard

## ► To cite this version:

Julien Guillard. L'animation socioculturelle à Saint Herblain : comment la réorganisation du secteur socioculturel a-t-elle affecté l'animation socioculturelle herblinoise?. Sociologie. 2018. dumas-01986089

**HAL Id: dumas-01986089**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01986089v1>**

Submitted on 18 Jan 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **L'Animation Socioculturelle à Saint Herblain :**

**Comment la réorganisation  
du secteur socioculturel a-t-elle affecté l'animation  
socioculturelle herblinoise ?**

**Julien Guillard**

**Mémoire de Master 2  
Action Publique Territoriale**

**Directeur de Mémoire :**  
Martine Mespoulet

**Maître de stage :**  
Matthieu Keppy

## *Remerciements*

*Je tiens à remercier M. Matthieu Keppy, maître de stage et responsable du service de la vie associative et de l'action socioculturelle pour sa présence et son appui durant toute la mission du stage.*

*Je remercie également Mme Martine Mespoulet, directrice de mémoire pour ses conseils avisés.*

*Je remercie toute l'équipe du service vie associative et action socioculturelle, Audrey, Denise, Hélène, Marie-Pierre, Maryline et Pascale ainsi que la mission jeunesse, Céline, Maxime, Olivier et Sophia pour l'accueil qu'ils m'ont réservé au cours du stage et l'aide qu'ils ont pu m'apporter dans la réalisation de mes objectifs.*

## Table des matières

1. Introduction .....	7
1.1 Glossaire.....	7
1.2 Contexte .....	8
1.2.1 <i>La ville de Saint Herblain</i> .....	8
1.2.2 <i>La Caisse des Allocations Familiales</i> .....	8
1.2.3 <i>Les Centres Socioculturels</i> .....	9
1.2.4 <i>Les asecs</i> .....	10
1.2.5 <i>Le projet social</i> .....	10
1.2.6 <i>Le Carré des services</i> .....	13
1.3 La mission du stage.....	14
1.3.1 <i>La commande</i> .....	14
1.3.2 <i>La problématique du mémoire</i> .....	16
1.4 Annonce de Plan.....	17
2. L'animation socioculturelle.....	18
2.1 Histoire de l'animation socioculturelle.....	18
2.2 Définitions .....	20
2.3 Les acteurs de l'animation socioculturelle.....	23
<u>Verbatim 1</u> :.....	24
3. L'enquête.....	28
3.1 Prise de connaissance du milieu.....	28

3.2	La méthode.....	29
3.2.1	<i>L'entretien semi-directif</i> .....	30
3.2.2	<i>Les limites de l'entretien semi-directif</i> .....	32
4.	L'animation socioculturelle à Saint Herblain.....	34
4.1	Présentation.....	34
4.2	Municipalisation et réorganisation.....	35
	<a href="#">Verbatim 2</a> :.....	37
	<a href="#">Verbatim 3</a> :.....	38
4.3	La convention tripartite : spécificité de l'animation socioculturelle herblinoise.....	41
5.	L'AS post-réorganisation.....	45
5.1	Activité d'un professionnel de l'AS à St Herblain.....	45
5.1.1	<i>Les responsables de centres socioculturels</i> .....	45
	<a href="#">Verbatim 4</a> :.....	45
	<a href="#">Verbatim 5</a> :.....	46
	<a href="#">Verbatim 6</a> :.....	46
	<a href="#">Verbatim 7</a> .....	47
	<a href="#">Verbatim 8</a> :.....	48
	<a href="#">Verbatim 9</a> :.....	48
	<a href="#">Verbatim 10</a> :.....	49
	<a href="#">Verbatim 11</a> :.....	50
5.1.2	<i>Les animateurs-coordonateurs socioculturels</i> .....	51
	<a href="#">Verbatim 12</a> :.....	51
	<a href="#">Verbatim 13</a> :.....	52
	<a href="#">Verbatim 14</a> :.....	53
	<a href="#">Verbatim 15</a> :.....	54
	<a href="#">Verbatim 16</a> :.....	54
	<a href="#">Verbatim 17</a> :.....	55
5.2	Posture et statut.....	57
5.2.1	<i>Le service public</i> .....	57
	<a href="#">Verbatim 18</a> :.....	57

<u>Verbatim 20</u> :	58
5.2.2 <i>Les asecs</i> .....	59
<u>Verbatim 21</u> :	59
<u>Verbatim 22</u> :	60
<u>Verbatim 23</u> :	61
<u>Verbatim 24</u> :	62
<u>Verbatim 25</u> :	62
<u>Verbatim 26</u> :	63
<u>Verbatim 27</u> :	64
<u>Verbatim 28</u> :	65
<u>Verbatim 29</u> :	66
5.2.3 <i>La ville de St Herblain</i> .....	67
<u>Verbatim 30</u> :	67
<u>Verbatim 31</u> :	68
<u>Verbatim 32</u> :	69
5.3 L'organisation du travail.....	71
5.3.1 <i>Travail prescrit et travail réel</i> .....	71
<u>Verbatim 33</u> :	72
5.3.2 <i>La gestion du temps</i> .....	73
<u>Verbatim 34</u> :	73
5.3.3 <i>Gestion des imprévus et sur-sollicitation</i> .....	75
<u>Verbatim 35</u> :	75
<u>Verbatim 36</u> :	76
6. Conclusion.....	77
7. Bibliographie.....	82
7.1 Ouvrages de références :	82
7.2 Ouvrages :	82
7.3 Articles :	83
8. Annexes .....	84
1. Fiche de Poste animateur socioculturel .....	84
2. Fiche de poste responsable de CSC.....	86

3. Guide d'entretien animateur socioculturel .....	88
4. Guide d'entretien responsable de centre socioculturel.....	89

# 1. Introduction

Pour permettre une meilleure compréhension des termes utilisés dans cette démonstration, on choisit de commencer par le glossaire et la description des éléments contextuels qui ont jalonné cette enquête.

## 1.1 Glossaire

*Les sigles et acronymes suivants sont classés par ordre alphabétique et non par ordre d'apparition.*

AS : Animation Socioculturelle

ASEC : Association Socio-Éducative et Culturelle

CA : Conseil d'Administration

CAF : Caisse des Allocations Familiales

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEMEA : Centre d'Entraînement aux Méthodes Éducatives Actives

CNAF : Caisse Nationale des Allocations Familiales

CSC : Centre Socio-Culturel

DSAVA : Direction des Sports de l'Animation et de la Vie Associative

FPT : Fonction Publique Territoriale

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

OSC (H) : Office Socio-Culturel (Herblinois)

PCS : Profession et Catégorie Socioprofessionnelle

SVAA : Service de la Vie Associative et de l'Animation Socioculturelle

**NB : Pour des soucis de confidentialité, les indications concernant les verbatims sont uniquement au masculin. Cependant, des animatrices socioculturelles et une directrice de centre ont aussi été interrogées.**

## **1.2 Contexte**

### **1.2.1 La ville de Saint Herblain**

La ville de St Herblain est une collectivité territoriale de l'ouest de la France. Située en Loire-Atlantique dans la région des Pays de la Loire, elle est limitrophe du chef lieu, en l'occurrence la ville de Nantes. Sa population est estimée à 45 786 habitants (chiffres INSEE millésimés 2015) ce qui en fait la seconde commune la plus peuplée de Nantes métropole et la troisième du département après Nantes et Saint-Nazaire. Son importance dans le paysage de la métropole n'est donc plus à démontrer. D'une part c'est un foyer de population important de la métropole, d'autre part, elle accueille un grand nombre d'activités économiques, avec, notamment la zone la plus connue : Atlantis, une immense zone commerciale située au centre du territoire.

La Ville de St Herblain a pour maire Bertrand Affilé depuis 2014, il est également vice-président de Nantes Métropole en charge des transports et de l'enseignement supérieur. Les prérogatives des municipalités françaises sont variées et nombreuses depuis les lois de décentralisation : la gestion des écoles élémentaires et des équipements sportifs, l'entretien des bibliothèques et ludothèques, de la voirie, la mise en œuvre de l'action sociale, et dans le cas Herblinois, l'accompagnement à l'animation socioculturelle. Elles disposent également d'un droit de police et exercent des prérogatives de l'État avec leur personnel, notamment l'organisation d'élections et l'état civil.

### **1.2.2 La Caisse des Allocations Familiales**

La Caisse des Allocations Familiales (CAF) ou Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF) fait partie de la branche famille de la sécurité sociale française. C'est un organisme privé chargé de la gestion d'un service public. Elle a plusieurs missions qui lui sont confiées, aider les familles avec une offre pour l'enfance et la petite enfance, soutenir la fonction parentale, accompagner les familles dans leurs relations avec leur environnement social, leur logement.. Et enfin créer des conditions favorables à l'autonomie, à l'insertion et l'inclusion sociale. Ce dernier point est le plus traité par les CSC, même si de nombreuses actions sont destinées aux familles avec notamment pour chaque centre, un référent famille qui veille à ce que de nombreuses actions soient destinées aux familles.

### 1.2.3 Les Centres Socioculturels

Les centres socioculturels, ou sociaux selon les municipalités sont des espaces d'accueil, « des foyers d'initiatives portés par des habitants associés, appuyés par des professionnels, capable de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire » selon la fédération des centres sociaux et socioculturels de France. Selon la circulaire CNAF de 2012, il y a trois finalités à l'action de ces centres : L'inclusion sociale et la socialisation des personnes, le développement de liens sociaux et la cohésion sociale sur les territoires et enfin la prise de responsabilité des usagers. Il faut ici bien faire la différence entre le centre socioculturel, l'entité en charge de ces missions et l'équipement socioculturel qui lui représente les bâtiments qui accueillent le centre socioculturel. A St Herblain, les centres socioculturels sont au nombre de quatre. Chacun ayant des prérogatives sur un territoire donné. Dans ce cas, les centres sont les suivants : Sillon de Bretagne, Soleil-Levant (Tillay), le Bourg, et enfin le Grand B qui met en place des actions sur le territoire de Bellevue, à noter que ce territoire est divisé entre Nantes et St Herblain. De plus ce territoire est actuellement au cœur du projet Grand Bellevue qui doit permettre la réhabilitation de ce quartier, qui souffre d'une mauvaise image de par les problèmes sociaux qu'il rencontre. Les centres socioculturels accueillent également des activités tout au long de l'année (scolaire en général). Ces activités sont diverses, activité bien-être comme du yoga par exemple, des activités manuelles, initiation au bricolage, à la cuisine... En plus de toutes ces activités, les centres peuvent accueillir des associations en résidence à l'année, c'est le cas de Jet Fm dans le CSC du grand B. Les fonctions des centres sont donc nombreuses, d'où l'importance de ces établissements dans le paysage local. Les centres socioculturels occupent une place importante dans ces quartiers, en effet à l'instar des équipements sportifs, les équipements socioculturels sont propriétés de la ville, ils peuvent donc être des relais de la municipalité en terme d'animation associative, que ce soit pour l'accueil de public ou pour la prise d'information. Ils représentent la ville à un échelon très localisé et sont au fait des problématiques du quartier. Il y a donc un réel enjeu pour la municipalité herblinoise à contrôler ce qui se fait dans les CSC.

## 1.2.4 Les asecs

Les associations socio-éducatives et culturelles ou asecs sont les associations qui ont en charge le développement d'un projet social correspondant aux circulaires Caf et aux besoins du territoire sur lequel ils agissent dans les centres socioculturels. Ces associations sont composées d'habitants du territoire, les administrateurs écrivent et mettent en place tous les quatre ans un projet social. Ledit projet doit participer à l'émancipation des individus et favoriser le lien social sur le territoire. Chaque centre socioculturel est dirigé par une de ces asecs. Sur le territoire Herblinois il y en a donc quatre correspondant aux quartiers évoqués précédemment. Les asecs sont responsables de l'écriture du projet et de sa mise en place, mais les équipements sont eux à la charge de la municipalité, de plus une part de personnel ville travaille dans les centres socioculturels en partenariat avec les membres de l'asec et ses employés. L'importance des asecs n'est pas relative, leurs présidents possèdent un pouvoir certain sur leur territoire, ils sont en mesure de mobiliser la population rapidement et sont écoutés par les élus municipaux comme par les services de la ville.

## 1.2.5 Le projet social

Issu des demandes de la CAF, ses contours et méthodes sont tracés dans la directive Cnaf n°2012-03. « *Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodologiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle, et implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données* » (norme AFNOR X50-106).<sup>1</sup>

Le projet social est constitué par le porteur de projet, à savoir les associations responsables des équipements socioculturels. Il est constitué de plusieurs étapes. La première d'entre elle, comme pour l'analyse des besoins sociaux au sein des CCAS, représente la phase exploratoire, de prise de connaissances et de recueil de données sociologiques sur la population. Ces données peuvent être fournies par des organismes étatiques comme l'Insee (Institut National de la Statistique et des Études Économiques). Elles permettent aux porteurs de projet de prendre en considération les évolutions de la population de leur territoire mais aussi de leur environnement. Le but est de mettre à plat toutes les informations, tous les points de vues des protagonistes afin de trouver en concertation une direction à donner à l'animation socioculturelle. Les administrateurs des asecs ou

---

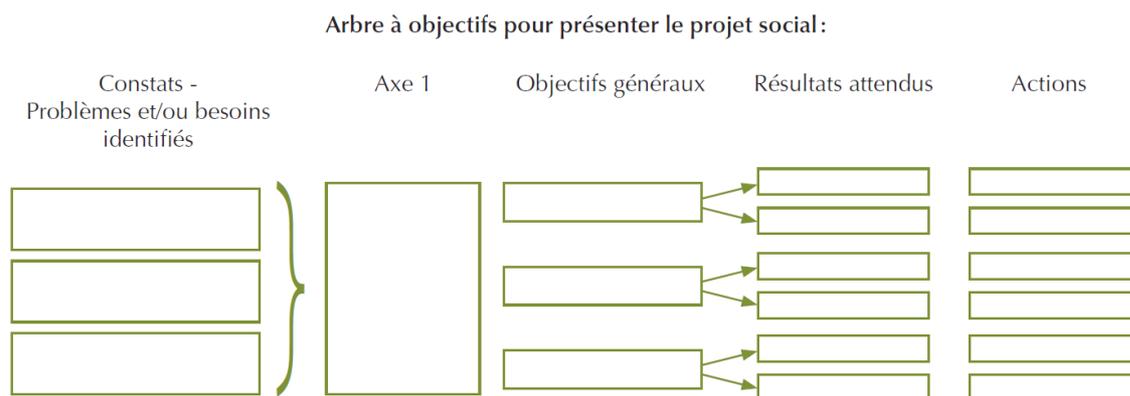
<sup>1</sup> <https://www.caf.fr/sites/default/files/caf/081/Documents/ActionSociale/MOTCH/Renouvellement%20du%20projet%20social%20definitif.pdf>

autres porteurs de projets doivent aller à la rencontre des habitants comme porteur de parole afin de déceler les problématiques sociales et culturelles propres au quartier mais également pour recueillir les envies ou doléances des individus. Cette phase est essentielle au projet, c'est elle qui assure la participation de tous à la mise en place du projet. Sans cette démarche d'aller vers les habitants, la Caf ne pourrait valider le projet, dans la mesure où celui-ci ne respecte pas ses directives, mais plus simplement parce qu'il ne respecte pas l'esprit même de l'animation socioculturelle et de l'éducation populaire. Suite à cet état des lieux, les protagonistes débattent des conditions d'élaboration du projet social avec la définition d'un comité de pilotage etc... La démarche d'écriture du projet social se rapproche pour beaucoup d'une démarche d'évaluation des politiques publiques. Ce qu'elle est en quelque sorte car elle dresse le bilan des actions passées, puis de l'évolution des besoins pour enfin définir une voie à suivre.

La seconde phase consiste en l'écriture du projet à proprement parler. En effet, à ce stade les porteurs de projet dispose de deux outils leur permettant d'avancer : d'abord ils disposent des données qui ont été recueillies au travers d'une enquête socio-démographique ou par les organismes d'état chargés de l'étude de la population, mais aussi des doléances et propositions des habitants. Ensuite ils disposent des directives Caf, qui leurs imposent une marche à suivre avec des thématiques à inclure dans chaque projet. Ces thématiques sont assez éloignées d'axes précis, elles servent plus à donner une direction générale aux actions mises en place plutôt qu'elles imposeraient une réelle doctrine. Bien qu'elles soient indicatives dans leur description, elles doivent pour autant être toutes présentes.

Dans sa construction, la traduction des données en objectifs et résultats attendus tient pour beaucoup du logigramme. On saisit là aussi sa ressemblance avec les outils de l'évaluation des politiques publiques.

**Illustration 1** : Logigramme servant à traduire les données (abstrait) en actions (concret).



Sources : Site internet de la Caf : « *le projet social* »

Grâce à ce schéma tiré d'une présentation de la Caf, on saisit mieux le cheminement des porteurs de projets pour en arriver à des actions concrètes à mettre en place. La Caf est très exigeante avec les projets sociaux dans la mesure où ce sont eux qui sont garants de l'engagement et du respect des acteurs de l'animation socioculturelle envers les directives. De plus, ce projet nécessite une validation de la Caf pour que cette dernière verse les subventions nécessaires au fonctionnement et à l'animation des centres socioculturels ou autres établissements de ce type. Les directives principales de la Caf concernant les centres socioculturels et centres sociaux sont les suivantes :

- L'inclusion sociale et la socialisation des personnes
- le développement des liens sociaux et la cohésion sociale sur le territoire
- la prise de responsabilité des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité.

Ces trois finalités sont, selon la Caf, poursuivies par chaque structure d'animation de la vie sociale quelle que soit son importance et son territoire d'implantation. <sup>2</sup>

<sup>2</sup> <https://www.caf.fr/sites/default/files/caf/081/Documents/ActionSociale/MOTCH/Renouvellement%20du%20projet%20social%20definitif.pdf>

## **1.2.6 Le Carré des services**

Le Carré des services est une structure municipale située le long de la ligne de tramway n°1 au niveau de l'arrêt Romanet. Ce bâtiment a accueilli pendant un temps les activités de la Maison du citoyen. On y trouve actuellement les services de la DSAVA, mais également une crèche, des bureaux de la sécurité sociale ainsi que ceux du bailleur social Habitat 44. Au rez-de-chaussé on y trouve également un restaurant social ocean. Cette structure a été inaugurée en 2015, destinée à l'accueil du public, elle est également pourvue de salle disponible à la location pour les associations et les particuliers. Elle a vocation à faciliter les démarches du public auprès de la municipalité herblinoise et se pose en relais direct de la mairie de St Herblain.

## **1.3 La mission du stage**

### **1.3.1 La commande**

La commande du stage émane de la direction des sports de l'animation et de la vie associative (DSAVA) de la ville de St Herblain plus particulièrement du service de la vie associative et de l'action socioculturelle (SVAA). Ce service est basé dans l'équipement « le carré des services », et est composé de cinq pôles. Le premier, dans le carré des services est le pôle soutien aux associations, six personnes y travaillent en incluant le responsable. Les quatre autres représentent chaque centre socioculturel ils sont composés de trois chargés d'accueil, un gardien, deux animateurs socioculturels et un responsable. Les prérogatives de ce service sont les relations entre le tissu associatif Herblinois et la ville de St Herblain, la dynamisation de la vie associative au travers d'événements, de formations... Le service a également en charge la gestion des locaux mis à disposition des associations et notamment les centres socioculturels ainsi que les professionnels, engagés par la ville qui peuvent intervenir auprès des associations ou du public, enfin le service travaille en relation étroite avec les équipes des asecs, qui sont en charge du fonctionnement des centres socioculturels. La ville se positionne alors en ressource pour ces asecs, en accompagnateur du fait associatif défendu par les administrateurs des asecs.

L'animation socioculturelle a subi de profonds changements à St Herblain, et le responsable du service VAA est arrivé il y a moins de deux ans. C'est par sa volonté et son envie d'accueillir un stagiaire en sociologie que la commande a été faite.

L'intitulé de la commande est le suivant : « Élaboration d'outils de suivi et d'évaluation d'actions repérées dans le domaine socioculturel. » Cette commande fait suite à la tendance actuelle du nouveau management public et donc à celle de l'évaluation. En effet, l'évaluation des politiques publiques prend une place de plus en plus importante dans les municipalités françaises qui ont les moyens de la réaliser. C'est le cas à Saint Herblain où une mission lui est dédiée. L'évaluation fait partie d'un processus nouveau qui consiste à assurer un suivi très détaillé lors de la mise en place de nouvelles politiques, ou de nouvelles infrastructures. Ces procédures ont plusieurs objectifs : rendre la politique ou l'infrastructure plus efficace, déceler les problèmes non anticipés, apporter une expertise et une efficacité plus importante pour un futur projet similaire et surtout elle a une fonction d'aide à la décision pour les responsables politiques des municipalités concernées. Ces municipalités sont des villes dont la population est assez élevée pour des raisons évidentes de coûts de développement et de suivi d'une telle procédure.

La première mission a donc été de retraduire cet intitulé afin de cerner au mieux, la volonté du service dans cette commande. En effet au premier abord cet intitulé semble très flou, quels objectifs doivent servir ces outils ? Comment repère-t-on les actions socioculturelles à évaluer ? Qui les repère ? Autant de questions nécessaires à l'appréhension du sujet. A force d'échanges il est apparu que la place du stagiaire était, plutôt qu'exclusivement d'élaborer des outils, d'apporter un regard neuf sur les actions entreprises, sur les modes de faire l'animation socioculturelle et surtout sur la voie à suivre pour améliorer le service rendu aux habitants et les conditions de travail des professionnels. Dans un premier temps il fallait donc faire un état des lieux, où en est l'animation socioculturelle à St Herblain ? Comment est-elle abordée par la ville ? Par les habitants (qui ? Pourquoi?). Pour cela il a fallu prendre en compte l'historique chaotique de l'AS à St Herblain au travers d'échanges informels avec les agents du SVAA mais aussi ceux de la Mission Jeunesse qui occupent le même étage du carré des services et qui, pour certains, ont vécu les événements qui seront détaillés plus loin dans cette démonstration.

Même en retraduisant la commande, il paraissait compliqué de présenter une démonstration sociologique portant sur les outils d'évaluation et de suivi ou leurs usages dans l'animation socioculturelle. En effet, ces outils sont encore récents du point de vue de la science, et l'évaluation des politiques publiques est un domaine pluridisciplinaire qui nécessite de maîtriser de nombreuses connaissances. De plus l'évaluation des actions socioculturelles est balbutiante, les principaux producteurs d'articles sur le sujet étant la CNAF ou la Fédération des Centres Socioculturels.

### 1.3.2 La problématique du mémoire.

Au cours des recherches bibliographiques préalables à la compréhension de ce qu'est réellement l'animation socioculturelle et son évolution depuis les années 60, une phrase particulière est ressortie, celle que Henry Ingeberg a inscrite en titre de chapitre pour un article de l'Unesco en 1975 : « L'animation socioculturelle, omniprésente et introuvable »<sup>3</sup>. Cette remarque peut paraître surjouée, en quoi l'animation socioculturelle est-elle omniprésente ? Et si elle l'est vraiment, pourquoi serait-elle introuvable ? C'est cette citation qui marque le début du raisonnement sociologique. Même si l'animation socioculturelle soit omniprésente, elle peut prendre des formes différentes, et la ville de St Herblain a décidé de donner une forme, un fonctionnement particulier au domaine socioculturel.

Bien que la mission du stage était d'harmoniser l'animation socioculturelle à St Herblain, on a choisi de baser le mémoire sur cette approche, de démontrer, comment l'AS a évolué à St Herblain. En effet, l'animation socioculturelle est en France, largement associative, les subventions proviennent de la Caf, les équipements sont mis à disposition par les collectivités territoriales et la réalisation tout comme la conception du projet sont eux à la charge des associations socio-éducatives et culturelles. Mais la Ville de St Herblain a décidé il y a bientôt dix ans qu'elle allait s'investir dans l'AS autrement qu'en fournissant des équipements. Pour cela, elle a municipalisé une partie du personnel des asecs. Cette municipalisation a fortement impacté l'animation socioculturelle herblinoise. En effet, cette reprise en main de la part de la ville n'a pas été toujours bien perçue. Dans cette situation, quels leviers étaient disponibles pour les acteurs de l'AS ? Quels sont ceux qui ont été utilisés ? Quels conflits ont éclaté ? Autant de questionnements qui peuvent être regroupés sous une seule et même problématique : Comment la réorganisation du domaine socioculturel Herblinois a-t-elle impacté les professionnels de l'AS et leur activité ?

Pour y répondre, on doit d'abord s'interroger sur les termes de cette problématique, qu'est-ce que l'animation socioculturelle ? Est-ce simplement une redéfinition du partenariat entre ville et asecs ou réellement une prise de contrôle de la part de la ville ? Il faut ensuite pouvoir étudier l'impact de cette décision, notamment sur les agents qui l'ont (pour la plupart) subi ? Les agents arrivés plus récemment (après la municipalisation) abordent-ils l'AS herblinoise différemment ? Afin de répondre à ces interrogations, on propose un développement logique comprenant quatre parties.

---

3 Morend Liliane, & Junod Roland. (2004). *L'animation socioculturelle: Fondements, modèles et pratiques*. Genève: IES éd. P43.

## **1.4 Annonce de Plan**

La problématique choisie est donc : Comment la réorganisation du domaine socioculturel Herblinois a-t-elle impacté les professionnels de l'AS et leur activité ?

Pour répondre à cette problématique, on s'attachera dans un premier temps à décrire ce qu'est l'animation socioculturelle, en termes institutionnels, comment les organismes comme la Caf décrivent-ils cet objet qui paraît impossible à définir ? Qu'est-ce que l'animation socioculturelle dans la société française actuelle ? Et comment en est-elle arrivée ici ? La première partie de la démonstration présentera donc l'historique de l'animation socioculturelle ainsi que son évolution dans la société. Cette partie sera essentielle pour appréhender l'AS en tant qu'objet, ainsi que pour être en capacité de déceler les différences qui peuvent exister entre l'AS telle qu'elle est présentée et l'AS herblinoise.

En seconde partie, on déterminera quels ont été les ressorts de l'enquête réalisé auprès de la DSAVA, quelle méthodologie, pour aboutir à quels résultats.

Dans un troisième temps, on s'attachera à décrire l'animation socioculturelle herblinoise aujourd'hui. Quelles ont été ses évolutions, comment l'action socioculturelle est-elle portée aujourd'hui et par qui ?

Dans une quatrième partie on s'attachera, à l'aide d'extraits des entretiens réalisés durant le stage à explorer le quotidien des professionnels de l'animation socioculturelle. Surtout, on cherchera à déterminer les composantes qui font l'activité socioculturelle herblinoise. Enfin, on explicitera les conditions de travail actuelles des agents villes, lesquelles participent grandement à l'appréciation de leur activité. Cette partie nous permettra également de mettre en exergue les problématiques qui persistent au sein du domaine socioculturel Herblinois et celles qui sont apparues suite à la réorganisation.

Pour conclure, on reviendra sur la problématique et les réponses que cette démonstration lui apporteront.

## 2. L'animation socioculturelle

### 2.1 Histoire de l'animation socioculturelle.

« Le terme d'animation pour désigner certaines activités sociales et culturelles a vu le jour en France et s'y est implanté progressivement entre 1950 et 1986. »<sup>4</sup> Dans ce début de chapitre, les auteurs nous montrent que si le terme d'animation est récent, les activités qu'il englobe sont elles bien antérieures. Pourquoi dès lors, ce terme s'est-il imposé ? Quelles étaient les conditions propices au développement de ce terme ?

Là encore l'éducation populaire est la base de l'animation socioculturelle. Suite à l'avènement de l'ère industrielle et au développement d'usines de grandes envergures, les patrons pour assurer la productivité de leurs ouvriers ont décidé d'investir pour leur bien-être, leur culture, leurs loisirs et surtout pour ceux de leurs enfants et familles. Ainsi se sont développées des structures tels que les scouts, ou les camps de vacances pour jeunes. Les organisations syndicales ont elles aussi mises en place des activités de la sorte afin d'offrir un meilleur cadre de vie à leurs adhérents mais également pour mettre en place une éducation qui se veut émancipatrice. Puis les organisations catholiques ont à leur tour développé des activités basées sur l'éducation populaire et la culture. Sur ce créneau des loisirs et des camps de vacances, d'autres organisations ont profité de l'engouement, et notamment les auberges de jeunesse, qui permettaient aux jeunes de visiter l'Europe pour des tarifs réduits, ainsi que le Club Med, fleuron français des clubs de vacances au succès bien connu. Cependant, les animateurs du Club Med ont laissé une image négative et des préjugés sur leur profession, et les animateurs socioculturels en ont souffert et en souffrent toujours aujourd'hui.

Auparavant, en 1936, le Front Populaire met en place une politique destinée à la jeunesse aux sports et aux loisirs sous l'égide de Léo Lagrange. Cette politique est destinée au divertissement, elle marque alors la réelle ascension des loisirs dans la société française avec notamment les congés payés, qui permettent à tous les français de profiter de temps de repos dédiés aux loisirs dans leur ensemble.

Les Centres d'entraînement aux méthodes d'éducation actives plus connue sous le nom de Céméa ont développé l'éducation populaire au travers de ces méthodes actives. Leur volonté était d'offrir un pied d'égalité à tous, qu'ils soient riches ou pauvres, à travers des méthodes précises

---

4 Morend Liliane, & Junod Roland. (2004). *L'animation socioculturelle: Fondements, modèles et pratiques*. Genève: IES éd. P43.

mettant en avant la démocratie et la participation des individus à leur condition sociale. Ces méthodes seront ensuite reprises par le gouvernement et notamment les services de l'éducation nationale. Ces développements qui s'étendent des années 1900 aux années 1950, vont alors voir l'apparition du terme animation, qui plus tard sera accompagné du qualificatif socioculturel.

Cette nouvelle appellation pour un ensemble de pratiques et de professionnels marque la naissance de l'animation socioculturelle en tant qu'objet, en tant que domaine professionnel et en tant que composante de l'environnement social. De cette dénomination, naît alors une volonté de définir ce qu'est réellement l'animation socioculturelle, cependant, comme c'est le cas aujourd'hui, l'AS ne peut se résumer à une définition claire et précise, même ses contours sont difficiles à tracer tant ses missions sont multiples et ses professionnels divers.

A l'aube des années 60, la société française entame de grands bouleversements, et l'animation socioculturelle dans son entièreté va en être impactée. C'est le début de l'animation socioculturelle telle qu'on la connaît aujourd'hui. Les événements de mai 68 notamment prônant une nouvelle société, basé sur l'égalité des droits donnent à voir l'animation et son dogme de l'éducation populaire comme un objet de transition, d'évolution de la condition des individus et en particulier des jeunes.

De cette période, l'animation socioculturelle en a tiré sa légitimité dans ses domaines d'actions. Mais elle en a également tiré une professionnalisation de ses animateurs. Ils ne sont alors plus seulement des animateurs de loisirs, de colonies de vacances, mais deviennent des acteurs à part entière de la vie sociale française.

Aujourd'hui l'animation socioculturelle est extrêmement diversifiée, si par le passé elle s'est limitée à quelques objets principalement axés sur la culture et les loisirs, elle est devenue au fil du temps et de l'évolution de la société une composante à part entière de la vie sociale d'un territoire. En développant des méthodes et des procédures pour créer du lien social entre les habitants, elle a su se faire une place auprès des institutions publiques. De plus, son efficacité de part sa condition associative est plus que désirable pour certains services publics. En effet, elle ne souffre pas des contraintes propres au service public dans son ensemble. Les chaînes hiérarchiques sont plus courtes, les échanges sont plus nombreux, et surtout ce sont les individus eux-mêmes qui s'investissent pour leur environnement, sans contrepartie financière. Ainsi, les projets avancent en même temps que la pensée des habitants, la temporalité est plus proche de la réalité du public et surtout elle met en avant la participation de tous pour tous.

## 2.2 Définitions

Au sens littéraire, l'animation concerne la mise en vie d'une activité, d'une action . Le socioculturel comporte les notions de social et de culture. La traduction littéraire serait donc la mise en vie d'actions dans le domaine social et dans le domaine culturel.

L'animation socioculturelle est un champ à part dans la société française. En effet, l'animation socioculturelle ne peut être réduite au seul domaine de l'intervention sociale, tout comme elle ne peut l'être au domaine politique. De nombreux chercheurs ont tenté, en vain de définir le champ de l'animation socioculturelle de manière générique depuis la fin des années 60. Dans l'ouvrage « L'animation socioculturelle, fondements, modèles et pratiques »<sup>5</sup>, les auteurs nous indiquent qu'elle ne peut être précisément définie mais qu'elle comporte des activités qui lui sont propres et c'est au travers de ces activités qu'on peut prendre la mesure de ce qu'elle représente.

En effet l'animation socioculturelle regroupe plusieurs domaines d'action : les loisirs, la culture et l'intervention sociale Ces trois domaines d'action sont étroitement imbriqués dans des activités diverses. L'animation socioculturelle est, comme la société, en constante évolution. Et c'est bien là sa caractéristique principale. Du fait de sa proximité avec les individus et de son intrication dans la société, elle subit des changements en permanence, dans ses procédures, dans ses modes de faire, mais aussi dans ses objets. Aujourd'hui, sous l'influence du politique, le faire avec, l'empowerment des citoyens et leur émancipation constituent les feuilles de route de l'animation socioculturelle. Ce n'est pas un hasard si ces sujets sont principaux. En effet, les professionnels de l'AS sont formés à l'éducation populaire avant toute autre chose. L'éducation populaire représente la base de l'animation socioculturelle. Les professionnels ont cette volonté de participer à l'émancipation des citoyens dont ils ont la charge. Pour ce faire ils mettent en avant ces valeurs, et se positionnent en tant que collaborateur ou partenaire des citoyens dans la mise en place de leurs projets. Si par le passé les animateurs socioculturels ont pu être confondus avec d'autres animateurs, et s'ils le sont toujours par une part importante du public, il y a aujourd'hui une volonté de reconnaissance de leur profession qui émerge. Cette demande de reconnaissance n'est pas seulement affaire de statut, pour faire venir le public dans les centres socioculturels, encore faut-il qu'il sache ce qu'il s'y passe. Et le fait que le public confonde animateur socioculturel et animateur de club de loisirs par exemple est préjudiciable à la venue des individus dans un CSC.

L'animation socioculturelle a pour objectif la réalisation des individus dans leur environnement social. Ses champs d'intervention sont donc multiples, de l'accompagnement dans le

---

5 Morend Liliane, & Junod Roland. (2004). *L'animation socioculturelle: Fondements, modèles et pratiques*. Genève: IES éd.

développement personnel à la création de lien social sur le territoire local. La multitude de ses champs d'intervention nécessite de la part des professionnels de l'AS une grande ouverture d'esprit ainsi que de nombreuses compétences en terme d'accompagnement à l'émancipation des personnes.

En 1986, Pierre Besnard souligne que la plupart des études portant sur l'AS conclut souvent qu'il est plus simple de donner des caractéristiques plus ou moins générales plutôt que de tenter de donner une définition précise (qui ne le serait que pour peu de temps). L'animation socioculturelle regroupe sous son appellation plusieurs objectifs distincts : les pratiques dites culturelles, qu'elles soient artistiques, physiques, sociales ou intellectuelles. Elles sont pratiquées sur la base du volontariat et par tous les citoyens sans distinction d'âge, de sexe ou d'origine. Ces activités ne visent pas à l'obtention d'un diplôme, la formation est désintéressée. Elles répondent à des besoins qui ne sont pas déjà satisfaits par les institutions existantes. Sur ce dernier point les professionnels de l'AS doivent être vigilants, car ils ne doivent pas empiéter sur les champs d'actions d'autres institutions, ce qui pourrait provoquer des tensions entre les différents acteurs. Pour éviter ce type d'écueil, ils mettent en place des partenariats, avec d'autres institutions, ou avec d'autres acteurs associatifs ou privés. Les partenariats et la collaboration avec d'autres acteurs reposent principalement sur le tissu associatif mais pas seulement. Dans certains cas, les services de l'éducation nationale par exemple peuvent eux aussi être demandeurs d'action propre à l'animation socioculturelle, comme des actions de prévention dans les collèges ou lycées, qui sont montées en partenariat avec les centres socioculturels sur des sujets tels que la sécurité routière, le harcèlement... Des conférences peuvent également être organisées, sur la gestion des adolescents par leurs parents notamment. L'animation socioculturelle comprend une part très importante d'éducation de la population, dite éducation populaire. L'éducation populaire est actuellement un des objets les plus mis en avant dans l'activité des professionnels de l'animation socioculturelle, sa place très importante dans la conception de ce qu'est l'animation culturelle fait qu'elle se retrouve dans la quasi totalité des actions mises en place. Par exemple, une activité consistant à mettre en place des créneaux pour permettre aux personnes qui le souhaitent d'aller marcher ensemble sera agrémentée d'une découverte grâce à un passionné de l'histoire, de l'architecture, ou encore de la biodiversité. Il y a cette volonté de partager de la connaissance, et ainsi de s'enrichir mutuellement par l'échange. La création et la mise en vie du lien social entre les citoyens d'un territoire constitue l'essence de l'animation socioculturelle, ses dogmes sont l'échange, le partage et la dynamisation d'un espace social. Ainsi l'animation socioculturelle se positionne comme un relais, entre les besoins des habitants et la mise en place de solutions. Les directives actuelles de la CAF poussent les acteurs des centres sociaux et socioculturels à aller au devant du public pour recueillir ses envies et doléances, mais surtout à accompagner le public pour que les individus eux-mêmes soient acteurs et

pas seulement consommateurs.

L'animation socioculturelle n'est pas à proprement parler un service public obligatoire, dans le sens où les municipalités ne sont pas tenues de mettre en place de telles activités, contrairement à un service d'état civil par exemple. Le secteur de l'animation socioculturelle se doit donc d'être présent sur les temps libres des individus. Ce constat nous conduit à une composante essentielle de ce domaine, à savoir la participation volontaire. C'est là toute la difficulté pour appréhender ce domaine. Il n'entre dans aucune des cases que les institutions mettent en place dans leurs nomenclatures. C'est au travers de ses activités qu'on peut présenter l'animation socioculturelle, mais également au travers de ses acteurs.

## **2.3 Les acteurs de l'animation socioculturelle.**

L'animation socioculturelle trouve sa place dans les centres sociaux et socioculturels en France mais pas seulement elle est aussi présente dans les centres aérés par exemple. Ces centres sociaux ou socioculturels accueillent des professionnels, des activités et également des associations, qui ont en charge la gestion de ces structures et donc de leurs projets pour les individus. En effet, les Associations socio-éducatives et culturelle (asec) sont les garantes de l'animation socioculturelle des centres dont elles ont la charge. Ce sont elles qui écrivent un projet social valable pour une durée de quatre ans, et qui une fois validé par la CAF, leur permet d'obtenir des subventions pour assurer leur budget de fonctionnement mais aussi pour recruter ponctuellement des professionnels, et proposer des activités. Cette composante associative est importante, car l'animation socioculturelle est beaucoup plus ancrée dans une tradition associative que dans une forme institutionnelle. Bien qu'elle défend des valeurs proches de celles du service public, à savoir l'égalité pour tous, l'accès pour tous à des activités, l'accompagnement à la personne dans son bien-être, son émancipation, son intégration sociale. Autant de champs qui peuvent être rapportés à certaines prérogatives du service public par exemple mais qui sont ici impulsées par des associations. Le fait associatif prend une place particulière dans l'animation socioculturelle. En effet, le postulat actuel de l'AS est qu'elle ne doit pas être un catalogue d'activités proposées aux habitants, l'idée est que les habitants s'investissent eux-mêmes pour ce qu'ils ont envie de voir sur leur territoire, les professionnels étant eux à leur disposition pour accompagner la mise en place de leur projet. La fonction d'animateur socioculturel en tant qu'animateur d'activités est de moins en moins présente en France. L'évolution des pratiques et des procédures, comme l'évolution de la société qui pousse la CAF à revoir ses directives pour qu'elles puissent correspondre à l'idéal démocratique et participatif actuel provoque un fort développement de l'animateur « par projet » qui s'investit ponctuellement pour aider des volontés d'habitants à émerger. Ils les aident dans la conception et la mise en place de l'activité, puis il leur laisse le soin de pérenniser cette action.

D'autres acteurs sont là pour favoriser l'animation socioculturelle, et le principal d'entre eux est la CAF. En effet, c'est elle qui donne les moyens financiers aux structures et associations pour leur permettre de réaliser leurs projets sociaux. Cependant, ces subventions sont inféodées à la mise en place d'un projet répondant aux critères de la CAF. Ces critères sont redéfinis régulièrement pour permettre à l'AS de suivre les évolutions sociétales. C'est notamment la raison pour laquelle aujourd'hui le mode participatif est le plus soutenu par l'organisation. Les habitants doivent être acteurs de leur situation. Les professionnels de l'animation socioculturelle ne sont pas là pour les divertir ou simplement animer des activités. Le but aujourd'hui des animateurs socioculturels est

d'accompagner des habitants dans leur volonté de construire des activités. Les individus doivent être demandeurs, auquel cas si leur proposition est réalisable ils seront accompagnés par les animateurs socioculturels pour la mise en place de ladite proposition. Bien que la mise en place d'actions qui n'émergent pas directement des habitants fait toujours partie de leurs missions, elles sont de plus en plus rares, et les professionnels eux-mêmes préfèrent se tourner vers des projets de ce type. Si ce tournant idéologique dans la manière de faire l'animation socioculturelle a eu lieu c'est pour répondre à des changements sociétaux, notamment au niveau du bénévolat. Certains évoquent une crise du bénévolat qui frapperait la France aujourd'hui. Mais comme a pu le souligner un animateur socioculturel Herblinois lors d'un entretien, à la question, « on parle d'une crise du bénévolat, vous la ressentez ? :

Verbatim 1 :

*« Non, on en parle mais elle n'a jamais existé, les modes ont changé, les manières d'être ont changé, mais le bénévolat n'a jamais changé, lorsque pour une fête de village il y a besoin de bénévoles il y en a toujours. Le mode d'investissement est aussi lié à la notion d'engagement avant on était sur des modes très militants [...] aujourd'hui l'engagement n'est plus du tout de même nature, on voit bien qu'au sein des CSC on n'a plus ces forces militantes, en plus ça s'est largement diversifié [...] Aujourd'hui on peut construire son militantisme dans plein d'endroits différents. Il y a des formes qui n'existaient pas du tout avant, donc je peux trouver plein de manières de m'engager. Et à côté de ça l'investissement lié à mon engagement à évolué, ce n'est plus j'y resterais 50 piges jusqu'à ce que je crève parce que c'est pour la communauté. Désormais on est avec les nouvelles technologies dans des communautés XXL et donc l'engagement d'un jour peut ne plus avoir de sens le lendemain. Dans un monde aussi où l'argent et le mercantilisme sont très présents, tout se marchandise, c'est aujourd'hui plus complexe de parler de non-marchandisation du temps. Surtout qu'on a des gens dans le besoin éloignés du monde du travail donc face à ces phénomènes il ne faut pas se leurrer, c'est donc un bénévolat d'utilité sociale, entre le don et le contre don les gens commencent à concevoir qu'on peut marchander ça. Si je viens deux heures, ça me permet de me socialiser, d'avoir fait du bénévolat, une légitimité à pôle emploi et donc ils ne me prennent pas la tête, je me suis fâché avec mes enfants donc ça me permet d'avoir une utilité sociale etc.. Donc on voit beaucoup plus clairement une notion don*

*contre-don assez aboutit. Moi je ne suis pas là pour bosser, donc si je donne deux heures, qu'est-ce que ça me rapporte, donc les gens quantifient leur bénévolat beaucoup plus qu'ils ne le faisaient avant. Parce que c'était la communauté dans son militantisme qui poussait, on se devait comme un seul homme de tous y aller. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

**Illustration 2** : Évolution du nombre de bénévoles en France entre 2010 et 2016.

	2010	2013	2016	Evolution 2010/2013	Evolution 2013/2016	Evolution 2010/2016
Bénévolat associatif	11 300 000	12 700 000	13 197 000	+12%	+3,9%	<b>+16,8%</b>
Bénévolat dans d'autres organisations	4 500 000	4 200 000	4 410 000	-6%	+ 5%	<b>-0,2%</b>
Bénévolat direct	7 400 000	9 700 000	8 302 000	+31%	-14,5%	<b>+12,2%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18 300 000</b>	<b>20 900 000</b>	<b>20 430 000</b>	<b>+14%</b>	<b>- 2,2%</b>	<b>+11,6%</b>

*Source : France Bénévolat*

Les chiffres tendent à lui donner raison car l'enquête de France Bénévolat réalisée entre 2010 et 2016 nous montre une augmentation du nombre de bénévoles sur cette période. Au travers de ce discours on saisit bien les changements qui se sont opérés, la montée de l'individualisme et la marchandisation à l'extrême poussent les individus à marchander leur temps, l'adage « le temps c'est de l'argent » semble n'avoir jamais été aussi véritable qu'aujourd'hui. Les bénévoles ne sont donc plus sous une forme d'engagement à long terme mais plutôt sur le modèle de l'investissement ponctuel, sur demande la plupart du temps. Mais cet investissement n'est pas innocent pour autant, la notion de don-contre don mise en avant par le professionnel de l'AS dans l'extrait d'entretien ci-dessus est centrale aujourd'hui pour quelque investissement que ce soit. Les individus s'investissent beaucoup moins par convictions ou idéologies, ils s'investissent dans un calcul rationnel des bénéfices qu'ils peuvent en retirer, un statut ou une utilité sociale par exemple.

Les bénévoles sont donc des acteurs importants du champ de l'AS, voire même les plus importants car dans la dynamique actuelle, les habitants doivent être acteurs et non plus seulement consommateurs des activités mises en place. Les usagers des centres, qui participent aux activités, doivent eux aussi s'investir, que ce soit financièrement en réglant un abonnement annuel pour une activité de loisirs par exemple, ou bien en donnant de son temps et de ses compétences à une

association, en échange de quoi leur avis compte. Les individus qui s'investissent de manière désintéressée sont de plus en plus rares. Les administrateurs de l'asec aussi, profitent de leur statut notamment au niveau du réseau de relations qu'ils peuvent alors mettre en place. En effet, élus associatifs et élus municipaux se côtoient régulièrement et les uns comme les autres n'ignorent pas l'importance de chacun dans le paysage des collectivités territoriales. Bénévoles et usagers occupent une place à part dans le domaine socioculturel, ils sont ceux pour qui l'AS est produite, mais ils tendent aussi à devenir ceux par qui elle est produite. Cette ambiguïté illustre en fait les concepts de participation, de démocratie participative et de l'empowerment des individus très prisés de nos jours dans les collectivités territoriales, car ce sont des méthodes qui permettent de légitimer les projets grâce à l'approbation des citoyens au travers notamment de séances de concertation habitants/professionnels.

C'est pourquoi, les modes de faire l'animation socioculturelle ont évolué, sous l'impulsion de la Caf, les professionnels de l'animation socioculturelle poussent les habitants à s'investir dans les projets qui leur tiennent à cœur ou qui correspondent à leurs convictions et leurs engagements.

Les animateurs socioculturels ou animateurs-coordonateurs socioculturels sont les garants de l'animation socioculturelle. Désormais, des formations reconnues (dans tous les organismes) existent en France. Ce sont les Céméa et les Francas qui sont les organismes de formation des animateurs socioculturels. Au sein de ces structures (reconnues par l'État et même partenaires de l'éducation nationale), ils sont fortement orientés vers l'éducation populaire (qui d'ailleurs à longtemps constitué la base de toutes les formations proposées par lesdits organismes). Ainsi les animateurs ont un socle de formation commun même s'ils ne se forment pas aux mêmes endroits. Les valeurs de la participation leurs sont fortement inculquées, devenant même une base de leur activité professionnelle. En effet, comme on a pu le citer plus haut, la co-construction des projets avec tout ce qu'elle implique : participation, partenariat, coordination, concertation etc, fait clairement partie des contours de l'animation socioculturelle. Les animateurs sont majoritairement des employés associatifs. Ils sont donc employés du privé, au service d'une cause, d'un intérêt, qui est lui, public. Le milieu professionnel associatif est particulier car il repose principalement sur des subventions, même si les adhésions rapportent pour certaines associations (sportives notamment) une part considérable de leur budget. Les animateurs socioculturels ont donc des situations extrêmement diversifiées, d'où une fois de plus la difficulté à les catégoriser ou au moins à développer une typologie plus ou moins proche de la réalité. Leur catégorie officielle a été créée en 1982 par l'Insee sous l'appellation « animateurs socio-culturels et de loisirs (PCS 4333) ». La tentative de caractérisation des institutions dans lesquelles ils travaillent est la suivante : « *ils gèrent ou animent des institutions visant, soit à insérer socialement certaines catégories de population et à*

*améliorer les relations sociales entre leurs membres, soit plus généralement, à promouvoir la vie culturelle dans une collectivité* »<sup>6</sup>. Cette définition bien qu'établie par l'Insee reste très succincte et ne permet pas à proprement parler de comprendre l'étendue de leur activité, ni même sa diversité. La compréhension de ce qu'est l'activité des animateurs socioculturels n'est pas simple dans la mesure où elle dépend fortement de la structure qui emploie les professionnels, mais aussi de leur missions propres.

Afin de mieux cerner les contours de l'animation socioculturelle, une enquête qualitative a été réalisée au cours du stage.

---

6 INSEE (1994). Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles. Paris : INSEE (p. 178).

## 3. L'enquête

### 3.1 *Prise de connaissance du milieu*

Avant toute chose, il a fallu, à l'arrivée sur le lieu de stage, comprendre le fonctionnement du service et de l'animation socioculturelle à St Herblain. Comme décrit avant, le service est donc composé de cinq pôles, un pôle soutien aux associations, qui traite directement avec les associations du territoire et leur fournit soutien logistique avec du matériel ou des locaux, mais aussi un accompagnement, une formation pour faire progresser les membres d'associations. Les quatre autres pôles représentent les quatre centres socioculturels du territoire. Il y a un responsable par pôle, les responsables des pôles centres socioculturels sont également responsables des centres socioculturels. Ces cinq responsables de pôles répondent tous au responsable du service ( le maître de stage). Des réunions de service réunissant ces cinq responsables de pôles et le responsable de service ont lieu deux lundi par mois. Des réunions de service élargies regroupant les protagonistes plus tous les animateurs socioculturels ont lieu une fois par mois.

Ces réunions servent à échanger sur des sujets communs, ou simplement à échanger sur des problématiques propres à un centre. Elles ont pour but de donner une cohésion à l'ensemble de l'AS sur le territoire Herblinois et créer un esprit de service, leur permettant d'être mieux valorisés dans leur activité, mais également d'avoir une certaine reconnaissance, de leur hiérarchie notamment. En participant à ces réunions, on peut déjà mieux intégrer les problématiques de l'AS. De plus, elles ont permis d'appréhender les relations entre les différents niveaux hiérarchiques. Le fait d'être basé au carré des services, et pas directement dans un centre a cependant pu cacher certaines problématiques. L'observation participante lors des réunions ainsi que les échanges avec le responsable de service et les autres agents basés au carré des services ont facilité l'intégration auprès des agents du service. D'une part pour être reconnu, d'autre part pour que tous comprennent l'intérêt d'avoir une personne extérieure au service dans cette enquête.

La construction de l'animation socioculturelle dans la ville de St Herblain a été chaotique, elle est particulière dans sa forme, mais c'est surtout son évolution qui lui confère aujourd'hui une position particulière.

L'impact de cette évolution a été compliqué à mettre à jour au cours de la mission. En effet, les traces qu'elle a pu laisser dans les esprits de chacun, et les effets qui aujourd'hui encore se font

ressentir n'aide pas à aborder ce sujet. Le responsable de service lui-même n'était pas encore arrivé lorsque la municipalité a décidé de municipaliser l'animation socioculturelle herblinoise. Ce point particulier sera abordé plus tard dans la démonstration.

### **3.2      *La méthode***

L'enquête s'est déroulée au sein d'une collectivité territoriale. Or ce type d'institution lorsqu'elle commande une enquête est friande de chiffres, et donc de matériaux quantitatifs. La difficulté pour fournir de telles données dans ce milieu repose d'une part sur le peu d'enquêtes à proprement parler. D'autre part sur le nombre restreint de professionnels de l'AS à St Herblain. En effet, les animateurs-coordonateurs socioculturels et les responsables de centres socioculturels ne représentent qu'un contingent de douze personnes. Sur ce type d'échantillon, un questionnaire donnant des résultats quantitatifs est tout simplement irréalisable. Ou, s'il l'est, ses résultats seront très difficiles à exploiter et à viabiliser face à la faible quantité de répondants. De plus, la mission du stage reposant sur la création d'outils d'évaluation, la forme la plus appropriée d'enquête était l'entretien semi directif. Enfin, comprendre l'animation socioculturelle dans tous ses ressorts est proprement impossible à l'aide d'un simple questionnaire. L'enjeu d'une enquête qualitative dans ce cas est primordial. L'animation socioculturelle ne peut s'appréhender en termes d'activité en chiffre. D'une part les chiffres traitants de l'animation socioculturelle sont peu nombreux, d'autre part le domaine et ses contours sont si flous (on évoque ici la problématique de la définition du champ socioculturel) qu'il paraît impossible d'interroger une seule et même conception de l'animation socioculturelle. Chacun des professionnels, par son parcours scolaire, de formation puis professionnel, se construit sa propre conception de ce qu'est leur activité. Du fait de cette construction d'une identité d'animateur socioculturel, une enquête quantitative ne serait que peu probante.

### 3.2.1 L'entretien semi-directif

Après avoir décidé que l'entretien serait la meilleure forme d'enquête pour répondre aux problématiques de l'AS herblinoise il a fallu élaborer une grille d'entretien pour les deux types d'acteurs concernés. Premièrement les responsables de centres socioculturels, et deuxièmement les animateurs socioculturels. L'activité de ces deux types d'acteurs diffèrent surtout au niveau de la gestion et du management. Cependant, les directeurs connaissent bien le travail de leur subordonnés, et ils ont pour certains été à leur place auparavant.

La grille d'entretien (voir annexes) a été conçu pour aborder le spectre le plus large possible de leur activité ainsi que leurs représentations concernant divers sujets.

Dans un premier temps, on les interroge sur leur activité professionnelle. Peuvent-ils décrire une journée ou semaine type, quels sont les problèmes récurrents qu'ils ont pu identifier, quels relations avec les usagers et bénévoles et enfin une appréciation de leurs conditions de travail : volume horaire, amplitude, intensité... Ces données nous servent, d'une part à comprendre leur activité, au travers de leurs emploi du temps, ou de leurs présentation. Mais cette partie est aussi utile pour explorer les représentations des agents concernant leur activité professionnelle, quels problèmes mettent-ils en avant par exemple, ces problèmes concernent-ils l'activité à proprement parler ou plutôt l'organisation de leur activité ? Qui est responsable de ces problèmes etc. Les représentations des agents nous permettent également de déterminer leur posture face à leur activité, quelle est leur vision de leur activité, comment eux la font par rapport à ce qu'on leur demande, le travail prescrit est il similaire au travail réel ? Grâce à cette partie on est en mesure d'une part de comprendre l'activité d'un professionnel de l'animation socioculturelle à St Herblain, d'autre part on peut commencer à percevoir les positionnements des agents face à leur activité.

La seconde partie de la grille d'entretien concerne la vision du service public par les agents. En effet ceux-ci étant devenus des agents villes, il convient d'interroger leurs représentations et sentiments face à l'institution qui les emploie. Pour cela on leur demande de définir simplement ce qu'est pour eux le service public et si, en devenant employés du service public ils avaient déceler des changements par rapport au milieu associatif. L'arrivée dans le service public est, elle aussi importante, ont connaît les préjugés qui existent concernant les fonctionnaires, et encore plus ceux de la fonction publique territoriale. Or ces préjugés peuvent être néfastes pour une activité de ce type où les professionnels côtoient le public toute la journée. On les interroge ensuite sur la reconnaissance de leur profession dans le service public. Les agents de la FPT pouvant déjà souffrir d'idées préconçues, et les animateur socioculturels également, le mélange de ces préjugés peut

causer beaucoup de tort aux agents. L'engagement syndical est également questionné, du fait de leur activité, les animateurs socioculturels sont fortement engagés, leurs convictions qui bien souvent s'apparentent à leurs formations sont susceptibles d'influencer leur militantisme.

La troisième partie de l'entretien concerne le rapport à la ville en tant qu'institution. Qu'est-ce qu'elle représente personnellement pour eux ? Est-ce simplement leur employeur ? Leur municipalité pour professionnels habitant St Herblain, le service public à un échelon local ? La conception qu'ont les agents de la ville sur laquelle ils exercent leur activité professionnelle peut être un indicateur de leur vécu suite à l'évolution de l'AS à St Herblain. On profite également de cette partie pour explorer les relations hiérarchiques. Les responsables sont-ils à l'écoute des problématiques qui peuvent être rencontrés, les demandes sont-elles toujours traitées par les subordonnées ? Le fait d'être une personne extérieure au service permet d'aborder le sujet avec plus de facilité, même si, étant basé au carré des services, soit près du responsable de service, les agents ont pu se méfier. Cependant, le fait que le responsable de service soit arrivé postérieurement à la municipalisation de l'AS, les agents ne lui en tiennent pas rigueur et estiment même qu'il a été bénéfique pour la remise en marche de l'animation socioculturelle herblinoise.

La quatrième partie concerne le rapport à l'association socio-éducative et culturelle. Comme les agents sont dans les centres et que les asecs sont en charge du projet social, ils sont des partenaires privilégiés pour l'activité socioculturelle. Leurs rapports peuvent grandement influencer la mise en place des axes du projet social.

La cinquième partie aborde leur rapport au socioculturel. Cette partie est probablement la plus importante pour comprendre leur démarche professionnelle, mais aussi pour comprendre à quel point leur convictions influencent leur activité. La question de la définition et des représentations de ce qu'est pour eux l'action socioculturelle, nous permet de décrypter d'une part les problématiques qui réapparaissent (suite à la première partie), d'autre part leurs visions de leur activité, comment ils la conçoivent, comment ils la font au quotidien, et comment ils la voient dans l'idéal. Ces trois composantes de leurs représentations de l'animation socioculturelle sont très importantes. En effet, l'animation socioculturelle est un domaine où les convictions personnelles sont très importantes, comme dans de nombreux domaines concernés par l'intervention sociale et l'éducation populaire. Or un agent qui ne retrouverait pas ses convictions ressentirait probablement une perte de sens dans son activité et petit à petit un désintérêt pour sa profession. Cette partie est donc centrale dans l'analyse des entretiens.

Les entretiens se sont donc déroulés au carré des services ou directement dans les bureaux des professionnels de l'animation socioculturelle. Ce deuxième cas de figure est bien entendu beaucoup plus intéressant pour l'enquête dans la mesure où il nous permet d'appréhender l'environnement de travail. De plus, l'enquêté est forcément plus en confiance dans un lieu connu, et il hésitera donc moins à se livrer. Enfin, pour des questions de temps, il était plus simple pour l'enquêteur d'aller sur le lieu de travail du professionnel plutôt que l'inverse.

Les entretiens se sont donc déroulés du 4 Juin au 13 Juillet sur une durée allant de 1h10 à 1h55.

Les animateurs de la mission jeunesse (basés eux aussi au carré des services) ont également répondu à l'appel et deux d'entre eux ont été interrogés. En effet, la mission jeunesse travail en collaboration étroite avec les centres socioculturels. Ceux-ci peuvent être des relais vers la mission jeunesse et inversement. Un jeune venant avec un projet à la mission jeunesse peut être renvoyé vers un centre socioculturel où son projet aurait plus de chance d'aboutir.

### **3.2.2 Les limites de l'entretien semi-directif**

Comme pour toutes méthodes, l'entretien semi-directif a ses limites qui peuvent varier en fonction du contexte. Ici la principale limite est le temps. En effet, le stade entretien de l'enquête était proche de la période de haute activité dans l'animation socioculturelle, à savoir la fin d'année scolaire. Le mois de mai et le mois de juin sont les mois où les centres socioculturels procèdent aux réinscriptions pour les activités qu'ils accueillent. Un nombre important de dossiers de réinscriptions est donc à traiter, les plannings et formalités pour ces activités doivent être mis en place par les animateurs et le responsable. En plus des réinscriptions, de nombreux événements ont lieu à cette période qui marque la fin d'une année pour l'animation socioculturelle, basée sur une année scolaire dans sa temporalité. Les assemblées générales des associations correspondent à cette date, tout comme les événements de fin d'année qui mobilisent un ou plusieurs centres : les fêtes de quartier, le forum des associations (dont la première édition herblinoise s'est tenue en Mai) mais également « ça bouge dans les parcs ». En plus de ces manifestations, les quatre asec du territoire Herblinois, doivent cette année rendre le projet social pour les quatre prochaines années. L'importance de ces projets n'est plus à démontrer, et l'investissement des professionnels de l'animation socioculturelle est à la hauteur des attentes. Enfin, les mois de juillet et août sont des temps de repos et de congés, contacter les agents devient plus compliqué. La conjoncture de tous ces éléments fait qu'il n'a pas

été possible de s'entretenir avec tous les professionnels de l'AS Herblinois. Certains n'ont pas répondu aux sollicitations. La démarche était la suivante, tous avaient été prévenus au cours des réunions de service ou réunions service élargie précédentes qu'on chercherait à les contacter pour fixer des rendez-vous afin de pouvoir s'entretenir en face à face.

Cependant, après le premier message leur indiquant qu'on se tenait à leur entière disposition, qu'ils devaient simplement proposer une date qui serait validée ou non selon les disponibilités, le taux de réponse était très faible (3 réponses sur 12 suite au premier message). Il a donc fallu relancer les agents, ceux qui n'ont pas répondu après la troisième relance n'ont pas été interrogés. C'est donc un total de 6 animateurs socioculturels et 4 responsables de centres socioculturels qui ont été interrogés dans le cadre de l'entretien. Il n'a donc pas été possible d'obtenir des entretiens avec la totalité des agents. Bien qu'ils n'aient pas été tous interrogés, le fait qu'il n'en manque que deux montre un certain intérêt des agents vis-à-vis de l'enquête.

Le responsable du service n'a pas été interrogé, pour des raisons de proximité qui auraient pu fausser la démarche même de l'entretien.

Enfin, les chargés d'accueil des centres socioculturels qui sont les premières personnes face au public, n'ont pas été interrogés pour des questions de temps de traitement desdits entretiens. En effet, une heure d'entretien équivaut selon la conversation (long monologue ou plutôt du dialogue) entre trois et cinq heures de retranscription. Il n'était donc pas possible d'interroger trois chargés d'accueil par centre. D'autant plus que la durée des entretiens a une amplitude comprise entre 1h10 et 1h55.

La méthode choisie est donc celle de l'entretien semi-directif. En apportant des données qualitatives, il nous permet de mieux cerner les individus mais surtout les professionnels et leur rapport avec leur environnement de travail. De cette manière on peut percevoir leur sentiment face à ce qu'est l'AS aujourd'hui à St Herblain ainsi que leurs avis sur la municipalisation et l'impact qu'elle a pu avoir sur les agents et leur activité.

Bien qu'il y ait des biais à cette méthode (comme dans toutes méthodes), elle permet d'approfondir la compréhension et les connaissances d'un domaine si peu renseigné que celui de l'animation socioculturelle. Surtout, elle permet d'explorer les représentations et sentiments de professionnels, qui exercent une activité profondément ancrée dans le champ des convictions. Le titre de service public prend tout son sens à l'écoute des professionnels et de leur engagement pour l'intérêt commun.

## **4. L'animation socioculturelle à Saint Herblain.**

### **4.1 Présentation**

Dans la municipalité de Saint Herblain, l'animation socioculturelle est sous une forme particulière. En effet, alors que la plupart des structures et organismes en charge de l'animation socioculturelle dans les communes françaises sont très majoritairement associatives, ce n'est pas le cas sur le territoire Herblinois. La municipalité a décidé il y a quelques années de municipaliser les moyens de l'animation socioculturelle. Autrement dit, alors que les équipements socioculturels (locaux) étaient déjà à la charge et la propriété de la municipalité, le personnel des centres socioculturels est, lui aussi, devenu municipal, c'est-à-dire que les professionnels de l'animation socioculturelle sont passés du statut d'employé associatif à celui de fonctionnaire ou d'employé en contrat de droit public. Or, ce qui semble n'être qu'un simple alignement administratif représente en fait beaucoup plus pour les acteurs de l'AS herblinoise. En effet, la gestion et non la propriété des centres socioculturels étant auparavant exclusivement associative : locaux, personnels, projet, cette évolution a créé des incompréhensions au sein de ses acteurs. Cette transition ne s'est pas faite simplement et c'est là tout le sujet de cette étude.

En plus de cette municipalisation, l'animation socioculturelle à St Herblain a également vécu il y a peu la fermeture de structures. En plus de ces fermetures, des fusions ont dû être opérées entre les associations socio-éducatives et culturelles (asecs) sans leur consentement préalable (moins de structures donc moins d'associations nécessaires).

Dans ce contexte de reconstruction de l'animation socioculturelle, un nouveau poste a été créé, celui de responsable du service Vie associative et animation socioculturelle. Ce poste est occupé par le maître de stage.

Tous ces éléments font de l'animation socioculturelle herblinoise un sujet d'étude particulier. Tant au niveau de son organisation qu'au niveau de ses agents. Pour poursuivre, on présentera les cas particuliers de l'AS herblinoise.

## 4.2 Municipalisation et réorganisation

La municipalisation a été actée définitivement en 2016. auparavant elle a connu plusieurs étapes, donc la fusion ou la fermeture d'équipements à vocation socioculturelle sur le territoire. Pour des raisons d'état de ces équipements mais aussi pour des raisons budgétaires. En effet, les budgets alloués au domaine socioculturel sont de plus en plus restreints, comme une majorité des budgets des collectivités territoriales.

Selon le site de la ville de St Herblain, « *Elle s'est notamment appuyée sur une grande enquête menée auprès des habitants en 2015, enquête qui a mis en évidence la qualité de l'offre d'activités socioculturelles, sans véritable distinction des acteurs. Elle a aussi pointé le fait que les habitants les plus en difficultés ne fréquentent pas ou peu les centres socioculturels. Ces constats, auxquels s'ajoutent des moyens budgétaires de plus en plus contraints, appelaient à une redéfinition globale du secteur, et à une clarification des rôles des partenaires du dispositif* ». <sup>7</sup>

Ce sont donc des volontés multiples qui ont accouché de cette décision. Le terme réorganisation est ici utilisé pour oblitérer tout reproche d'appropriation de la ville auprès des associations socio-éducatives et culturelles. Les moyens budgétaires sont toujours mis en avant lorsqu'il y a une réorganisation. Un plan social sert par exemple toujours à éviter à l'entreprise de fermer, même si elle se déleste des deux tiers de ses salariés au passage.

On retrouve donc dans l'article publié sur le site de la ville de St Herblain les éléments de langage politique, propre à justifier toutes les décisions pour peu qu'elles soient discutées par certains des acteurs. Dans cette approche les professionnels de l'animation socioculturelle, qui restent (avec les usagers) les premiers concernés, ne semblent pas avoir eu leur mot à dire. Or pour des professionnels de la démocratie participative, de la concertation et de la co-construction, cette réorganisation forcée qui semble ne pas avoir été réfléchi par tous les acteurs de l'animation socioculturelle peut passer pour un désaveu de leur activité ou a minima comme une remise en cause des productions mises en place jusqu'ici.

La municipalisation désigne le changement d'employeurs des professionnels de l'animation socioculturelle. En effet, comme on a pu le dire précédemment, l'animation socioculturelle est majoritairement associative en France. C'est notamment le cas pour la ville de Nantes, où la gestion des centres socioculturels est à la charge de l'Accoord. Cet organisme est une association de loi 1901, son but est de développer l'action socioculturelle sur le territoire nantais, en lien avec la

---

<sup>7</sup> <https://www.saint-herblain.fr/Actualites/Institution/L-animation-socioculturelle-se-reorganise>

municipalité qui possède une place au CA de l'association. A St Herblain la situation est différente, auparavant les centres socioculturels étaient à la charge des asecs sous l'égide de l'Office Socioculturel Herblinois (un équivalent de l'accord en quelque sorte). Cette situation de double gouvernance pouvait entraîner des conflits car les directives adoptées par l'OSC n'étaient pas forcément validées par les asecs. Il y avait donc une double validation des décisions qui posait problèmes et pouvait à son niveau entraver le développement de l'activité socioculturelle. Les associations socio-éducatives et culturelles avaient à leur charge le personnel, en l'occurrence les professionnels de l'animation socioculturelle : chargés d'accueil, gardiens de centres, animateurs socioculturels et responsables de centres. Mais suite aux deux vagues de municipalisation (2012 et 2016), ces statuts ont changé, d'associatifs, les professionnels sont devenus municipaux. Désormais et depuis 2016, tout ce personnel est sous contrat avec la ville et non plus avec les asecs. Ce simple changement d'employeur cache en fait beaucoup plus qu'une passation de personnel. En effet, le personnel aujourd'hui fonctionnaire ou sous contrat de droit public, a été recruté à la base par les associations (certains animateurs sont arrivés après la municipalisation, entraînant des différences dans l'appréciation de l'organisation de leur activité). Or il se trouve que le changement leur a été imposé par la municipalité. Le choix qu'ils avaient à faire au moment de la municipalisation était le suivant : rester et devenir agent de la FPT (ou a minima du service public) ou partir. Du fait de leur environnement de travail, et de l'entente dans leurs équipes, les professionnels sont restés et passés sous le pavillon ville. Mais les asecs par la même occasion ont perdu beaucoup de pouvoir. En effet, la gestion du personnel constituait leur plus grande marge de manœuvre. Suite à la municipalisation, les administrateurs d'asecs n'ont plus eu ce pouvoir. Et c'est ce changement d'employeur qui est responsable de la plupart des problèmes actuels sur les centres socioculturels. La municipalisation a été ressentie par certains comme une trahison, par d'autres comme un désaveu du travail fourni jusqu'ici. Les professionnels de l'animation socioculturelle ont été les plus touchés par la municipalisation. Cette remise en cause de leur statut et donc ressentie comme une remise en cause de leur travail a provoqué chez la plupart d'entre eux un sentiment de déclassement. Dans la mesure où la ville estime qu'elle doit reprendre les choses en main (ici l'AS à St Herblain), c'est qu'il y a un manque d'efficacité, de convergence entre les projets de la ville pour le domaine socioculturel et ceux des asecs. Traumatisme pour certains, situation inévitable pour d'autres, cette municipalisation a profondément marqué les acteurs de l'animation socioculturelle herblinoise et notamment les relations entre professionnels et administrateurs d'asecs.

La réorganisation concerne toute l'animation socioculturelle de St Herblain. La municipalisation est une des composantes de la réorganisation. En effet, non seulement les

professionnels de l'AS ont été municipalisés, mais les structures accueillant l'AS ont elles aussi été réduites en nombre. Avant la réorganisation, le territoire Herblinois comportait : un CSC au Tillay, un CSC du Soleil-Levant, un CSC la Bernardière, un CSC Sillon de Bretagne, un CSC Bourg et la maison du citoyen. La réorganisation comprenait un réagencement des structures socioculturelles sur le territoire, en divisant leur périmètre d'action en quatre grands quartier : Est, Centre, Bourg, Nord. Il ne reste donc plus qu'un CSC sur chacun des grands quartiers. La maison du citoyen a été la première à être déplacée. Comme ses locaux étaient vétustes et qu'ils étaient intégrés au plan de renouvellement urbain, les activités ont déménagé pendant un temps, avant de rejoindre le Carré des services en 2014. Cependant, quelques mois plus tard, la décision a été prise de définitivement fermer la Maison du citoyen. Ses activités et prérogatives ont été transmises au CSC de la Bernardière. Les professionnels de l'AS ont donc du quitter des locaux, et faire en sorte que le public les suivent au carré des services, puis une fois installés dans leurs nouveaux locaux, ils ont du céder leurs activités et leur structure. Ceux qui ont vécu cette transition (qui dans les faits est une fermeture), ont été profondément marqués, par le sentiment d'impuissance que leur a procuré cette situation, mais aussi par le sentiment de déclassement engendré par la fermeture d'une structure pour laquelle ils s'étaient hautement investis. Un professionnel de l'AS rapporte :

Verbatim 2 :

*« Alors moi, quel sens donner à mon travail, la moi en tant qu'agent de la ville, arriver à déplacer des bénévoles, leur faire quitter une structure qu'ils ont toujours connu, pour aller dans une structure provisoire pour ensuite aller au carré qui était mal configuré pour nous, où on a perdu beaucoup, la gestion de nos locaux, nos moyens, l'espace cafet au rez de chaussé alors qu'on était au 2<sup>ème</sup>. Arriver à malgré tout passer ces étapes pour qu'après on nous dise, ben non demain vous allez a la Bernardière avec le CSC, arrangez-vous ensemble pour former qu'un centre. »*

Agent équivalent catégorie B.

Comme le souligne, l'agent dans le verbatim ci-dessus, cette situation pour ceux qui l'ont vécu de l'intérieur a provoqué une perte de sens dans le travail. De plus le fait de devoir déplacer du bénévoles lui importe beaucoup, ce professionnel sait la difficulté pour que le public s'investisse.

Dans « Les conditions de travail » Gollac, Volkoff et Wolff nous disent que les agents de la fonction public « n'ont pas toujours les moyens d'offrir un service qui correspond à leur notion du travail bien fait parce que l'évolution de la société crée une demande en augmentation et plus

difficile à satisfaire. »<sup>8</sup> Dans ce cas l'agent en question se sent responsable de ses usagers et de leurs activités, le fait de les changer de structure puis leur dire que la structure ferme est très difficile à vivre. On peut craindre une perte de sens du travail. La profession d'animateur socioculturel repose majoritairement sur des idéologies, ils ont une conception de ce que doit être leur activité qui reste assez éloignée de leurs fiches de postes (voir annexe) commune à tous les animateurs. Il y a donc un réel enjeu à ce que les professionnels et les animateurs socioculturels en particulier trouvent du sens dans leur activité. Pour cela, l'employeur, en l'occurrence la ville doit veiller à ce que les demandes qui leur sont faites ne soient pas en contradiction avec leurs convictions, auquel cas, le traitement de la demande risque d'être biaisé par rapport à la demande initiale, ou le professionnel se désintéresse de la demande et celle-ci n'est que partiellement remplie. En poursuivant son discours, le professionnel interrogé sur sa perte de foi dans l'AS à St Herblain déclare :

Verbatim 3 :

*« ah ben ça c'est sûr, là je le dis sans pleurer mais il y a je ne sais pas moi, un an, je ne pouvais pas m'exprimer sans ressentir de l'émotion, avec le temps ça se passe un peu mais... Oui c'est complètement irrespectueux de tout quoi ; Je n'ai pas eu l'impression d'être déloyale envers la ville pour autant, je n'ai pas pris ça comme une punition, mais ça n'empêche que ça m'a cassé. Alors que c'était quand même un beau métier, ça reste de bons souvenirs, mais bon. Je ne peux pas avoir une image positive de la ville, avec ce qu'on nous a fait vivre, et puis je n'ai même pas envie d'en avoir une parce que pour moi ce n'est pas correct, ça ne respire pas le respect de la vie associative de l'engagement de chacun, mais comme ils sont dans ce monde-là »*

Animateur socioculturel équivalent catégorie B.

Ce discours exprime parfaitement les enjeux du sens du travail dans l'animation socioculturelle. Le fait que des changements de locaux aient lieu et qu'ils ne mènent qu'à la suppression de la structure ont fortement impacté ce professionnel. En plus de quoi, les termes « *c'était quand même un beau métier* » montrent l'étendue des dommages qu'a causé cette réorganisation, au point que cet animateur socioculturel, qui pourtant a travaillé pendant plus de quinze ans à St Herblain, dans le domaine socioculturel considère son activité comme déjà finie. Ou a minima comme ne correspondant plus à ce qu'il attendait de sa profession. Dans ce cas précis, c'est surtout la réorganisation et donc la fermeture de la structure qui a causé cette perte de sens, ce

---

<sup>8</sup>Gollac, Michel, et Serge Volkoff. *Les conditions de travail*. La Découverte, 2007

sentiment de trahison de la part de la ville.

Suite à cette fermeture de la Maison du Citoyen, les activités et projets qui ne trouvaient plus leur place au Carré des Services, ont été transmis au centre socioculturel de la Bernardière.

La seconde structure à avoir fermée ses portes est donc le centre socioculturel du Tillay. Les activités de ce centre ont alors été déplacées vers le centre socioculturel du Soleil-Levant. Là encore ce sont principalement des contraintes budgétaires qui ont poussé la ville de St Herblain à supprimer un centre. En effet, bien que la ville déclare que la réorganisation a pour but « le maintien de toutes les activités tout en cherchant à les rendre accessibles au plus grand nombre »<sup>9</sup> on peut douter que le fait de supprimer une structure sur un quartier comme le Tillay, situé au Nord-Est de la commune participe à rendre les activités accessibles au plus grand nombre. Quoi qu'il en soit, le découpage des territoires d'actions des quatre centres socioculturels restants s'est fait sur la base des quatre grands quartiers de Saint Herblain.

On peut, sur la cartographie suivante en apprécier les contours.

**Illustration 3 : Répartition des grands quartier sur le territoire Herblinois.**



9 <https://www.saint-herblain.fr/Actualites/Vie-associative/Socioculturel-ce-qui-va-changer-ou-pas>

On voit nettement que ces quartiers ne sont pas égaux en termes de superficie. Le quartier Est est le plus petit mais il renferme pourtant plusieurs équipements municipaux. De plus le quartier Est inclut le territoire Herblinois de Bellevue, le plus tristement célèbre de St Herblain pour ses problèmes d'insécurité, qui est aussi un quartier politique de la ville, les besoins sont donc considérables en termes d'animation socioculturelle. En plus d'être un quartier dit politique de la ville, le territoire de Bellevue est au cœur d'un projet métropolitain (le quartier est nantais et Herblinois) appelé projet Grand Bellevue, sensé réhabiliter le quartier.

Le territoire de Bellevue, ou le quartier Est pour la ville de St Herblain est concerné par la fusion des asec de la maison du citoyen et celle du CSC la Bernardière. En effet, les locaux du centre socioculturel ont été rénovés, et la fusion des deux asec actée par un changement de dénomination : le Grand B. Ce nouveau nom correspond à une volonté de nouveau départ venant de la municipalité. Mais dans les faits, cette réorganisation et la fusion des deux asec n'a eu que peu d'effets bénéfiques. Comme on a pu le dire précédemment, les asec et leurs membres ont un pouvoir certain sur le territoire dont ils ont la charge. Or la fusion de deux asec représente une perte de pouvoir conséquente pour les protagonistes. La rénovation des bâtiments du CSC le Grand B semble n'être qu'un vernis, servant à cacher les problématiques plus importantes du centre à savoir sa reconstruction totale en tant que centre socioculturel. Suite à la fusion et la constitution d'une toute nouvelle asec, professionnels et administrateurs doivent se mettre en ordre de marche pour parvenir à reconstruire une animation socioculturelle dynamique et participative au cœur du quartier Est. Cependant suite aux nombreux bouleversements de l'AS herblinoise depuis 2010, cette reconstruction reste un chantier toujours en cours, deux après la formation de la nouvelle asec.

### **4.3 La convention tripartite : spécificité de l'animation socioculturelle herblinoise.**

Les changements opérés lors de la municipalisation et de la réorganisation de l'animation socioculturelle sur le territoire de St Herblain nécessitent un cadre légal pour développer leur activité. Ce cadre légal prend forme dans une convention tripartite Ville-Caf-Asec.

En effet, suite à la municipalisation de tous les moyens de l'asec (auparavant seuls les locaux étaient propriété de la ville) un nouveau mode de gouvernance s'est mis en place. La redistribution des pouvoirs et des prérogatives dans le secteur nécessite de redistribuer légalement la gouvernance de l'AS herblinoise. Pour cela, les trois acteurs de l'animation socioculturelle que sont la Caf, la ville de St Herblain et les asecs ont mis en place une nouvelle convention décrivant les liens qui les unissent et les formalités propre à l'exercice de leurs prérogatives. Lesdites prérogatives sont les suivantes :

- Ville de St Herblain : elle est propriétaire des locaux des équipements socioculturels et doit donc en assurer le bon fonctionnement et les travaux nécessaires. Elle emploie le personnel des centres socioculturels à savoir, un gardien de centre socioculturel, trois chargées d'accueil (qui à St Herblain sont majoritairement des femmes), deux animateurs-coordonateurs socioculturels et un responsable ou directeur de centre socioculturel par centre. Ce personnel représente une équipe de centre socioculturel. Tous ces acteurs sont sous contrat avec la ville. Certains sont arrivés en tant que fonctionnaires, d'autres ont accepté d'être fonctionnarisés lors de la municipalisation, d'autres ont refusé, principalement pour des raisons financières et sont donc liés par un contrat de droit public, en CDI ou CDD. La ville a donc à sa charge les salaires des professionnels de l'AS.

-Les Associations socio-éducatives et culturelles : elles sont en charge du développement de l'animation socioculturelle sur le territoire qu'elles occupent. Pour cela, en suivant les directives de la CAF, l'asec établie un projet social. Ces projets sont concertés et construits en partenariat avec le public et les usagers ainsi qu'avec l'aide des professionnels de l'AS par leur qualité de technicien. Chaque asec construit son projet en lien avec les directives Caf et les spécificités du quartier ou du territoire sur lequel elles agissent. Ce projet est valable quatre ans, il est inhérent au versement des subventions de la Caf. C'est pourquoi celle-ci doit valider le projet, tant dans sa conception (en concertation avec les destinataires, les habitants donc) que dans son contenu. Une fois le projet validé, les asecs disposent de moyens financiers pour mettre en vie (soit animer) ce projet.

-la Caf : Elle pose les directives de l'animation socioculturelle commune à chaque structure française. En plus de ces directives elle peut imposer d'autres sujets selon le quartier où le projet est construit. Par exemple, elle aura plus d'attentes concernant un quartier politique de la ville que d'un quartier où les problématiques sociales sont moins fortes. Une fois le projet validé, elle verse les subventions à la ville de St Herblain, qui les redistribuent alors au centre socioculturel. Cette redistribution comprend l'entretien des locaux et le salaire des professionnels de l'animation socioculturel ainsi qu'un budget de fonctionnement pour l'asec qui s'ajoute aux adhésions des usagers. L'asec ne dispose alors plus librement des subventions nécessaires à son activité. Et c'est là tous l'enjeu de cette nouvelle organisation de l'animation socioculturelle herblinoise.

La mise en place de la convention tripartite entre ces acteurs n'a pas été simple et aujourd'hui encore les problématiques persistent du fait de cette organisation. Cette organisation tripartite a fortement diminué les possibilités des administrateurs des asecs. En plus de quoi elle a renforcé le rôle de la ville dans l'animation socioculturelle son rôle mais également sa présence, grâce à la municipalisation du personnel. En d'autres termes le constat est le suivant : la Ville distribue des moyens, qu'ils soient financiers, humains ou matériels et l'asec s'occupe elle du développement de l'activité, épaulée par les professionnels de l'AS qui eux sont employés de la ville.

La simple description de la situation suffit à repérer les problèmes qu'une telle organisation peut soulever. Celui de la perte de pouvoir des asecs, la distinction entre donner les moyens et reprendre la main pour la ville, la réorganisation forcée de l'AS herblinoise. Autant de sujets propices au développement d'une ambiance de travail néfaste pour l'activité et à la création d'un jeu de pouvoirs entre élus associatifs, élus de la ville, professionnels de la ville, usagers. Autant de contraintes qui viennent s'ajouter à un objet qui bien que difficile à définir comporte de nombreuses limites, en particulier celle du public. L'animation socioculturelle ne peut se faire seule, elle nécessite un intérêt de la part des habitants de St Herblain. L'animation par projet ayant le vent en poupe dans l'AS, l'investissement des habitants doit être d'autant plus important. Bien qu'un cadre légal soit apposé sur cette situation, les relations humaines échappent largement à ces cadres, c'est pourquoi l'évolution de l'animation socioculturelle herblinoise a profondément bouleversé les acteurs de l'AS ainsi que leurs conceptions de ce qu'elle doit être. Notamment d'un point de vue de l'employeur pour les professionnels. Bien que leur situation ait changé, leurs interlocuteurs associatifs sont restés les mêmes, les asecs se sont pérennisées dans la plupart des centres socioculturels. Des administrateurs qui auparavant étaient employeurs des professionnels deviennent du jour au lendemain des collaborateurs ou des partenaires de ces professionnels. Ce

changement est, de loin celui qui a produit le plus de tensions aux seins des CSC, et on peut aisément comprendre pourquoi. En plus d'une perte de pouvoir pour les administrateurs d'asec, cette situation provoque une perte de repères pour les professionnels et en particulier pour les animateurs-coordonateurs socioculturels qui sont sensés faire l'animation socioculturelle. Quelle attitude adopter en cas de demande des administrateurs ? Leurs seuls supérieurs hiérarchiques étant d'autres agents ville, dès lors que vaut la parole des administrateurs ? Cette situation a été mal vécue pour les animateurs qui ont connu les deux cas de figure. Bien qu'ils n'aient pas décidé cette municipalisation ils se retrouvent en situation de porte-a-faux vis-à-vis des administrateurs. Ce positionnement des désormais agents ville par rapport à leurs anciens employeurs est créateur de tensions au sein des équipements socioculturels. Les directeurs et responsables de CSC ont alors pour mission d'harmoniser les relations entre administrateurs d'asec et professionnels de l'animation socioculturelle. Cependant, du fait de leur étiquette ville, les responsables n'ont aux yeux des asecs pas forcément plus de légitimité. Ces situations sont très différentes d'un centre à l'autre. Certains centres ont trouvé un terrain d'entente propice au développement d'un environnement de travail agréable et coopératif. D'autres en revanche sont toujours en phase d'harmonisation et les effets de cette situation de transition peuvent être réellement néfastes pour l'animation socioculturelle, mais aussi et surtout pour les conditions de travail des professionnels.

Il convient donc que la ville de St Herblain et les asecs trouvent une organisation fédératrice qui permettent à chacun de trouver sa place et d'exercer les prérogatives qui sont les siennes en accord avec leurs convictions et leurs statuts.

La particularité de l'animation socioculturelle herblinoise repose donc sur le principe de la convention tripartite. D'un point de vue extérieur, la ville semble maîtriser tous les moyens qu'ils soient financiers, matériels, ou de personnels et les asecs sont en charge de l'animation socioculturelle. Bien que la ville offre des moyens plus conséquents que la situation précédente, à savoir la gestion totale de l'AS par les asecs, les professionnels peuvent ressentir une perte d'autonomie qui engendre elle-même une moindre réactivité.

Les agents étant soumis à la hiérarchie (très descendante) d'une collectivité territoriale, il se peut qu'ils ressentent des difficultés en comparaison aux années précédentes où les administrateurs des asecs étaient leurs employeurs et le contact entre eux beaucoup plus simple et rapide. En effet, pour toutes demandes, ils doivent aujourd'hui obligatoirement suivre le cheminement hiérarchique classique dans toutes institutions publiques quand auparavant ils avaient juste à frapper à la porte du président de l'asec pour traiter des problèmes directement avec lui. Même si actuellement le responsable de centre reste leur interlocuteur privilégié.

La convention tripartite est l'outil nécessaire à la régulation des relations entre les différents

acteurs de l'animation socioculturelle. Bien que les objectifs et prérogatives de chacun de ces acteurs soient inscrits dans cette convention, la réalité élastique du terrain vient souvent se heurter à la rigidité des règles écrites. C'est dans cette marge de manœuvre entre prescrit et réel que les agents vont pouvoir développer des stratégies pour assurer au mieux possible leur mission. Suite à la mise en place de cette nouvelle organisation, qui concerne les fusions de centres socioculturels mais également la municipalisation du personnel, comment les animateurs-coordonateurs et responsables de centres socioculturels appréhendent-ils leur activité ? Quelles évolutions ont-ils constaté ? Et quelles sont selon les problématiques actuelles de l'AS à St Herblain ?

Pour y répondre on s'appuiera sur les entretiens qui ont été menés avec ces deux catégories de protagonistes. Les discours des différents agents sont imprégnés de convictions et d'idéologies qu'ils tirent de leur passé associatif et de leurs formations.

## 5. L'AS post-réorganisation

### 5.1 *Activité d'un professionnel de l'AS à St Herblain.*

#### 5.1.1 Les responsables de centres socioculturels.

Au nombre de quatre (un par centre) sur le territoire herblinois, les responsables de centres socioculturels sont les représentants les plus importants (hiérarchiquement) de la ville dans les CSC. Le poste de responsable de centre socioculturel est une profession à part, elle fait du directeur le responsable de l'équipement et des agents ville, mais également le garant du bon fonctionnement du centre et de la bonne entente entre les élus de l'asec et les représentants de la ville (professionnels ou élus municipaux). Le directeur de centre socioculturel a une fonction de management, de cadrage, mais aussi de conseil, notamment pour les asecs. Ils se posent en techniciens et ainsi mettent en avant leur savoir-faire et compétences dans la réalisation d'un projet social auprès des asecs. De l'avis de tous ceux qui ont été interrogés, le management est une des fonctions principales du poste.

Verbatim 4 :

*« Il y a plusieurs missions, si je devais les hiérarchiser, la première pour moi c'est tout le management au niveau de l'équipe. L'équipe des permanents ville et puis il y a aussi ici 18 salariés asec. Donc j'ai un management fonctionnel par rapport à eux. Donc ça c'est une part très importante parce qu'on est pilote dans l'avion et du coup j'y consacre beaucoup de temps sur des réunions. »*

Un responsable de centre, catégorie B.

En effet, lorsqu'on leur demande de décrire leur activité, les responsables de CSC mettent toujours en avant les notions suivantes : gestion(s), management, modulation, médiation, régulation. Ces notions, toutes afférentes au champ de l'organisation du travail soulignent l'aspect d'harmonisation des relations que comporte la fonction de responsable de CSC. Tous considèrent les gestions de personnels, de problèmes personnels, de relations, de budget, d'organisation comme l'activité principale de leur fonction. La gestion est très présente dans l'activité des CSC, en partie à

cause de la municipalisation et de l'organisation de l'animation socioculturelle à Saint-Herblain.

La convention tripartite qui existe entre la Caf, les Asecs et la Ville suffit à déterminer un mode de fonctionnement des équipements socioculturels mais elle n'est en aucun cas garante de la bonne qualité de ce fonctionnement. Le rôle du responsable de centre est donc de parvenir à instaurer un cadre de travail et de réflexion pour tous les acteurs du centre socioculturel : chargés d'accueil, gardiens, animateurs coordinateurs ville (et asec selon les cas), élus associatifs, usagers, bénévoles et élus de quartiers.

Verbatim 5 :

*« Alors du coup nous on a quand même des rituels, déjà un lundi sur deux on a une réunion de service, après tous les jeudis on a une réunion d'équipe. Moi du coup j'ai des réunions d'harmonisation des pratiques professionnelles des chargées d'accueil. Pour faire de la gestion d'équipe et de la modulation de relations entre les gens parce qu'ils ne se disent plus les choses. »*

Un responsable de centre catégorie B.

Ce directeur de centre socioculturel souligne ici l'importance de la gestion de personnel dans l'animation socioculturelle. Des temps de réunions d'équipe permettant des échanges sur l'avancée des projets en cours, ou l'anticipation de projet à venir sont instaurés une ou plusieurs fois par semaine. En plus d'échanger sur leur activité ces temps de réunion permettent de créer un esprit d'équipe entre les agents. Comme le responsable le précise « les gens ne se disent plus les choses », et cette situation est née des conflits entre personnes. À la question suivante l'interrogeant sur la raison de cette situation, il nous éclaire sur les causes de ces non-dits.

Verbatim 6 :

*« oui c'est qu'il n'y a pas d'affinités entre les gens, il y a des passifs qui reviennent en boucle régulièrement. Et plutôt que se dire les choses ils ne parlent pas et ça créé des dysfonctionnements et des tensions. »*

Un responsable de centre catégorie B.

C'est donc une fois encore le passé qui entrave le présent. Ces notions de restes du passé reviennent régulièrement dans les discours de ceux qui ont vécu la municipalisation. C'est pourquoi il importe tant d'étudier les évolutions du secteur de l'animation socioculturelle depuis la réorganisation municipale. Et surtout la situation actuelle, c'est à dire deux ans après la municipalisation.

Verbatim 7

*« L'idée c'est de mettre en place des procédures. On vérifie et valide ensemble les choses de manière à être tous sur la même base. Pour éviter les erreurs et doublons. Et comme les gens ne se parlent pas, c'est moi qui suis obligé de faire la médiation. Je fais un temps d'animation avec les animateurs aussi sur l'avancée des dossiers. Là c'est pareil il y a une personne qui est là depuis des années et une qui est arrivée récemment donc pas les mêmes méthodes pas les mêmes tempéraments, donc partage des tâches, comment on fait vivre la transversalité, il faut harmoniser tout ça. »*

Un responsable de centre catégorie B.

Les évolutions du secteur mettent en lumière les différends qui persistent dans la manière de faire son activité. Une fois ces différends identifiés les responsables de centres doivent être en mesure d'y mettre un terme, par la mise en place d'une procédure commune, ou par la résolution collective de problèmes. En effet, une part importante des problèmes concerne l'activité en elle-même, qui doit faire quoi et comment. Chacun des agents du fait de son passé a développé ses propres méthodes, et à sa propre façon de faire. Or aujourd'hui pour que le public s'y retrouve et que les dossiers puissent aisément passer d'une main à une autre, il faut un cadre, des méthodes partagées par tous. Et c'est sur ces points que les directeurs travaillent avec leurs équipes, comment harmoniser leurs modes de faire, comment se mettre d'accord sur une procédure commune. Les réticences de chacun peuvent freiner le développement de nouvelles procédures, mais la ténacité des directeurs permet souvent d'aplanir les relations entre membres de l'équipe. Les dysfonctionnements dans l'équipe et l'échange pur et simple, la transmission d'informations et l'état de l'avancée des projets sont donc au cœur de la fonction de responsable de centre socioculturel. La seconde partie de leur travail consiste à accueillir le public, les associations, les membres de l'asec et les accompagner dans leurs démarches, leurs demandes et leurs projets. La fonction d'accompagnement des acteurs de l'animation socioculturelle est elle aussi citée de manière systématique dans les entretiens.

Verbatim 8 :

*« c'est beaucoup de temps de rencontres, d'échanges, de réflexions, c'est aussi d'essayer d'accompagner les habitants et associations à aller vers ce qu'ils souhaitent, faire adhésion autour de leur projet. »*

Un responsable de centre équivalent catégorie B.

L'accompagnement est après la gestion la seconde activité des directeurs de CSC, cet accompagnement est fait en tant que technicien, il propose des solutions lorsqu'une association fait face à un problème, mais il rappelle également les cadres de l'action socioculturel, ce qui est possible et ce qui ne l'est pas.

Verbatim 9 :

*« ça peut être de l'accompagnement sur des dossiers particuliers [...] Ça peut aussi être des réunions de préparation avec les administrateurs. Ou des sollicitations des partenaires qui cohabitent dans les locaux, [...] comme sur des projets, qui ne se régulent pas en permanence, moi je rappelle un peu les procédures et le cadre de ce qui se met en place actuellement. »*

Un responsable de centre équivalent catégorie B.

La posture de garde-fou du directeur peut être compliqué à assumer face à l'asec. Auparavant celle-ci était dans cette posture de garde fou vis-à-vis de ses animateurs. Désormais elle laisse la main au personnel ville, même dans les cas où un animateur socioculturel associatif, soit employé de l'asec est intégré à la structure. Le directeur de centre intègre alors l'animateur asec au sein de l'équipe et il a donc les mêmes prérogatives que sur les agents ville. Cependant, cette situation demeure de la volonté de l'animateur, qui légalement parlant n'a pas de compte à rendre au directeur du centre. Mais dans un souci d'harmonisation des pratiques, de développement d'un esprit d'équipe, ils intègrent aisément l'équipe des agents municipaux des centres.

Les responsables de centres socioculturels ont des profils relativement différents mais ils ont tous une grande expérience (minimum dix ans) dans le domaine de l'animation socioculturelle. Chacun d'entre eux doit gérer les relations entre ville et asec. En effet ils sont en première ligne face aux demandes des asecs auprès de la ville, tout comme ils se doivent de répondre aux sollicitations de leur supérieur. Mais dans l'histoire des relations ville/ asecs, l'arrivée relativement récente (2016) et la création de poste du directeur du service vie associative et animation socioculturelle a été

perçue comme une évolution positive et favorable pour tous les protagonistes. En effet, la ville a changé d'attitude face aux CSC. Notamment en créant ce poste de responsable de la vie associative et de l'animation socioculturelle. Pour certains responsables, cette arrivée a vue se détendre les relations entre asec et ville, du fait du parcours et des convictions du nouveau directeur.

Cette arrivée a même été perçue par certains responsables comme un soulagement, ou au moins, un pas fait par la ville pour tenter de comprendre et résoudre la situation des centres socioculturels aujourd'hui.

Verbatim 10 :

*« C'est vrai que de retrouver dans la personne de M, quelqu'un qui défend le fait associatif, qui a une connaissance du monde associatif et qui est aussi dans l'accompagnement, j'ai retrouvé un équilibre dans ma place d'agent ville, très clairement. »*

Un responsable de centre équivalent catégorie B.

Ce responsable souligne donc les compétences du nouveau directeur de service et le partage des conceptions de ce que doit être l'animation socioculturelle, le fait associatif, l'accompagnement, autant de notions qui se retrouvent dans les discours des professionnels de l'animation socioculturelle. Cette convergence idéologique a donc permis au responsable de centre de retrouver un équilibre en tant qu'agent ville. Il pointe dans cet extrait une problématique propre à la nouvelle organisation de l'AS à St Herblain, celle de la posture. En effet, bien que cette problématique touche plutôt les animateurs et chargés d'accueil, certains directeurs, qui bénéficient d'une grande expérience de l'animation socioculturelle ont pu se sentir un peu perdus suite à la municipalisation. Ou, même s'ils n'étaient pas perdus, cette nouvelle organisation a remis en cause leur conception de l'animation socioculturelle, c'est à dire, une AS associative, telle qu'ils l'avaient toujours connue. Le problème de la posture est particulièrement présent dans l'organisation herblinoise, mais le sens donné au travail est lui inhérent à l'animation socioculturelle.

Concernant leur activité et les conditions de leur travail, les responsables de CSC sont unanimes quant à la charge très importante de travail. La principale cause de cette charge de travail est la sollicitation en permanence au quotidien. En effet, le responsable de centre se doit d'être présent dans de nombreuses réunions, souvent hebdomadaires. En plus de quoi il doit accueillir tous les individus qui en font la demande dans le centre : administrateurs d'asec, associations, usagers du centre, équipe du centre, élus locaux... Tous ces acteurs de l'AS sollicitent en permanence les responsables de centre, et on comprend alors aisément quelles difficultés ils éprouvent à organiser leur travail de manière à être efficace.

Un responsable déclarait au cours de l'entretien :

Verbatim 11:

*« il y a des collègues qui ont des demandes donc c'est un temps que tu prends dans l'accompagnement et qui parfois empiète sur le travail que tu voudrais faire. Donc moi c'est beaucoup de sollicitations externes et internes, donc je suis dans la régulation, c'est difficile de dire je ne suis pas disponible. Et puis moi ce n'est pas du tout ma politique, je dis souvent mon bureau est fermé ce n'est pas pour autant que je ne suis pas disponible. Donc il faut frapper à la porte, soit je dis non ce n'est vraiment pas possible mais j'essaye. C'est vrai que l'accueil des habitants ou des associations je me rends autant que possible disponible. Parce que ça fait partie de la qualité du travail c'est ce que je défends. »*

Un responsable de centre équivalent catégorie B.

Dans ce discours on saisit l'importance de l'accueil par le responsable des différents acteurs. Bien que ces nombreuses sollicitations freinent parfois l'avancée de certaines tâches, le responsable met un point d'honneur à y répondre. Il souligne même que cet accueil fait partie de la qualité du travail et pas seulement de l'activité. En effet comme il le sous-entend, il pourrait refuser ces demandes, mais dans sa conception de son activité, répondre aux sollicitations est essentiel pour développer un réel tissu social entre les usagers des centres et leurs équipes. On retrouve là aussi une composante qui donne du sens au travail la notion de travail bien fait de Volkoff, Gollac et Wolf.

L'activité des responsables de centres socioculturel se concentre donc autour de deux missions principales. La première est la gestion, le management. La place dans la hiérarchie des centres occupée par les responsables correspond bien à cette partie importante de leur activité. La gestion du personnel, des locaux et des problèmes que l'équipe, l'asec, une association ou des usagers peuvent rencontrer reste leur première mission. Vient ensuite l'accompagnement des acteurs de l'AS et la réponse aux nombreuses sollicitations qui jalonnent leurs journées.

Les responsables de centre ont donc des fonctions de régulation, suite à la réorganisation ces fonctions n'ont pas intrinsèquement changé, mais les interlocuteurs eux ont changé.

## 5.1.2 Les animateurs-coordonateurs socioculturels

Les animateurs-coordonateurs socioculturels sont au nombre de deux par centre. Certains centres accueillent des animateurs socioculturels supplémentaires mais ils sont employés par l'asec. Ils travaillent en étroite collaboration avec l'équipe socioculturelle de la ville. La mention coordinateur a été ajoutée comme qualificatif de leur mission. En effet, les animateurs socioculturels ne sont pas des animateurs d'activité à proprement parler. Ils utilisent leur réseau et leurs compétences pour monter des projets initiés par les habitants et bénévoles de l'asec. C'est dans ce domaine que la notion de coordination prend tout son sens. Ils n'organisent pas tout ce qui peut être fait dans un centre mais se positionnent en tant que ressources pour ceux qui désirent s'investir dans la vie de leur quartier. Ainsi, ils recueillent lors de discussions informelles les besoins et envies des usagers.

Lorsqu'on les interroge sur leur conception de leur activité, on peut s'apercevoir que les réponses diffèrent d'un centre à l'autre. Par exemple, avec la récente formation de l'asec du Grand B, les animateurs concernés vont plutôt mettre en avant des notions du champ lexical de la construction. Du fait de l'âge récent de l'asec, le fonctionnement n'est pas rodé, il y a donc beaucoup de règles à rappeler, des méthodes de travail à créer, un tissu associatif à mettre en place.

Verbatim 12 :

*Aujourd'hui on est encore dans la structuration même de la vie asso. Finalement le projet qui va apparaître, il va être en résonance d'une vie asso qui va se construire et une reconstruction de la coopération asec vie asso, entre associations et à l'échelle du grand Bellevue et des services de la ville. Donc c'est un projet dans le projet.*

Un animateur socioculturel catégorie B.

On voit pour le cas du Grand B que la situation est compliquée, tout est en construction, sur un quartier qui connaît et va connaître de grandes évolutions. Il y a donc une haute importance à développer sur le quartier Est, une structure socioculturelle ayant un bon fonctionnement.

Concernant les autres animateurs, ils semblent se différencier selon le statut de référent famille ou non. Le référent famille est en charge de mettre en place des activités pour la famille, dans tous ses sens et pas seulement la famille nucléaire. Pour cela, ils doivent dans un premier temps s'interroger sur les constats sociologiques de leur territoire. Quel catégorie familiale est la

plus représentée, sur quoi doivent-ils avancer. Aujourd'hui, la solitude, et les familles monoparentales sont au cœur des préoccupations étatiques. Les activités seront donc plus marquées sur ces volets.

Dans le cadre des entretiens, on demandait aux animateurs-coordonateurs socioculturels de décrire une journée type. Cette question a occasionné de nombreuses difficultés, les animateurs étant dans l'incapacité de synthétiser leur activité sur une journée type. Plusieurs partis ont été pris pour expliquer leur activité, certains mettaient en avant leur statut de référent famille et ce qu'ils devaient en faire. D'autres au contraire énonçaient un catalogue de toutes leurs tâches, qu'elles soient périodiques ou quotidiennes. Cette première différenciation dans la façon de décrire son activité à son importance, car la mise en place d'un esprit de service passe par le partage des représentations de son activité. De plus, cette difficulté à poser des mots simples pour décrire le plus fidèlement possible son activité cache en fait une autre problématique des centres : le public ne sait pas ce qu'il s'y passe. Et dans ces conditions comment lui reprocher, si les animateurs socioculturels ont des difficultés pour décrire leur activité et n'en partagent pas la même définition.

Verbatim 13 :

*« Alors je pense qu'on a tous, mes collègues que t'as déjà vu on a un problème là-dessus (rires) qu'est-ce qu'on fait. C'est difficile de cadrer avec des mots. Moi j'ai cette facilité c'est que je suis référent famille donc en fait mes actions sont censées répondre au projet social et orienter vers la famille. »*

Animateur-coordonateur catégorie B.

Comme le précise ce animateur socioculturel, le statut de référent famille les aide à décrire leur activité dans la mesure où leurs interventions se portent principalement sur les composantes de la familles, éducation parentale, développement de loisirs pour les familles en difficultés... En effet, ce statut précise leur rôle et leurs missions, les animateurs référents famille ont donc moins de difficulté à préciser ce qu'ils font. Pourtant, le statut référent famille vient s'ajouter à celui d'animateur socioculturel et non pas s'y substituer.

Bien qu'il se différencie dans leur manière de décrire l'activité, les champs lexicaux sont là aussi les mêmes. Ils se réfèrent bien sur à l'organisation une nouvelle fois : organisation, anticipation, préparation, coordination... Ils utilisent aussi des notions afférentes à l'accompagnement des personnes et des associations.

Verbatim 14 :

*« c'est de la préparation de séminaires, d'informations de commissions, pour insuffler la vie associative, c'est également aujourd'hui à l'échelle de ce bâtiment insuffler de la réglementation dans les usages »*

Un animateur-coordonateur catégorie B.

Cet animateur utilise ici deux fois la notion d'insuffler. Effectivement les animateurs se voient comme les moteurs de l'animation socioculturelle sur leur quartier. Mais bien que conscients d'être ceux par qui tout arrive ils mettent en avant la place des usagers dans l'animation socioculturelle voulue aujourd'hui par la Caf et la ville. Pour reprendre une métaphore utilisée par un animateur lors d'un échange informel, les animateurs socioculturels sont les petites roues d'un vélo, ils sont là pour faire tenir debout un projet jusqu'à ce que celui-ci et ses participants soient en mesure de voler de leurs propres ailes. On assiste là à un changement de paradigme. Auparavant, les animateurs socioculturels devaient mettre en place des animations pour répondre à des problématiques locales, ou simplement pour que le public puisse recevoir une offre socioculturelle. Désormais, l'animateur-coordonateur se pose en relais des idées, en relais des partenaires, il insuffle une dynamique qui ne doit sa survie et sa pérennité qu'à l'investissement des habitants concernés par le projet. L'idéal, à termes, d'un centre socioculturel est l'inutilité des animateurs. En effet, une fois qu'un animateur a monté un projet avec des habitants, l'idée est que ces habitants lorsque leur activité fonctionne bien, transmettent leurs connaissances et compétences dans le domaine du développement associatif à d'autres habitants souhaitant mettre en place un projet. L'idée serait de faire disparaître le relais que représente l'animateur socioculturel et que les habitants s'entraident dans la mise en place de leur projet.

Bien sûr cette situation est utopique, en témoignent les professionnels de l'AS qui, selon le territoire peinent à trouver de nouvelles personnes décidées à s'engager dans une activité bénévole au sein d'une association. Même constat concernant les asecs, les CA sont vieillissants et les animateurs ne parviennent pas à trouver des jeunes désireux de s'investir dans l'AS herblinoise.

En ce qui concerne les conditions de travail, de l'avis de tous les animateurs, l'amplitude horaire est très importante. Bien qu'ils soient désormais sur des horaires annualisés, certaines journées ont un emploi du temps particulièrement chargé, et les temps de travail montent parfois jusqu'à quinze heures comme le dit un enquêté à la question arrivez-vous à faire seulement 35 heures semaines ?

Verbatim 15 :

*« moi j'y arrive à peu près, pour 12h de la journée c'est 10 h de travaillées. Je ne peux pas écrire j'ai bossé 15h ce n'est pas légal, donc je m'arrange, moi j'ai l'avantage de pas avoir l'exigence d'arriver à 9H, donc quand je galère sur la route, je fais le décalage, et il doit y avoir un juste milieu à avoir où toi tu sais que c'est admis, et voilà. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Ce témoignage nous montre une certaine autonomie dans la gestion des horaires, due à l'annualisation des temps de travail probablement. Chacun peut ainsi récupérer ses heures quand il veut à condition que cela ne gêne pas le travail des autres membres de l'équipe ou que l'activité en soit diminuée. Cette situation peut d'ailleurs entraîner des conflits au sein de l'équipe du centre, ce même témoignage se poursuit de la sorte :

Verbatim 16 :

*« Moi j'essaie que ce ne soit pas quelque chose de régulier, je tanne mes collègues qu'ils fassent aussi la même chose, parce que c'est chiant d'avoir des gens qui ont une amplitude énorme et qui disent toujours j'ai des heures à rattraper, après chacun fait comme il veut et ce n'est pas moi le chef dans l'équipe, ce n'est pas moi qui gère les horaires et le temps à rattraper. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Cette situation d'autonomie peut donc créer des conflits en internes. Mais les responsables de centres sont justement présents pour empêcher ce type de situation d'une part de se répéter, d'autre part de s'envenimer.

L'amplitude horaire et le nombre d'heures effectuées par semaine sont généralement au-dessus des préconisations, cette problématique touche aussi les responsables de centres. Elle est due à la nature même de l'animation socioculturelle, celle-ci s'adressent aux individus en dehors de leur

activité de travail, donc en dehors des horaires conventionnels de bureau. Par causalité, les animateurs et responsables des centres devant se rendre disponibles, cette situation entraîne un déséquilibre de l'amplitude horaire. On peut également souligner que les entretiens se sont déroulés sur une période haute en termes d'activité des centres socioculturels. Cette période peut elle aussi expliquer le fait que les animateurs et responsables fassent beaucoup plus d'heures que ce qui est prescrit. En plus de quoi, la période d'écriture du projet social battait son plein durant cette même période. Rappelons que le projet social est écrit tous les quatre ans, on peut donc supposer qu'à la même période l'année prochaine, les professionnels de l'AS soient moins sollicités et parviennent à rester dans un cadre de travail tout à fait légal.

Les animateurs socioculturels ont aussi une mission, qui n'est pas inscrite dans leur fiche de poste (voir annexe) mais pourtant très importante c'est celle de l'échange avec les personnes, que ce soient des usagers, qui passent donc dans le centre pour aller à des activités par exemple ou des habitants du territoire qu'il est possible de rencontrer en sortant des murs. Ces temps d'échanges informels leur permettent de sonder le public sur ses aspirations, ses besoins et ses envies. Ces temps, de l'extérieur peuvent être mal perçus, comme des temps où l'animateur discute plutôt que de travailler. Or il se trouve que pour créer et développer du lien social la discussion est très importante. Un animateur nous l'explique dans ses termes :

Verbatim 17 :

*« Ou un truc qui semble inutile mais c'est juste discuter avec les gens en fait. Qui semble inutile mais qui ne l'est pas et qui prends du temps. On n'est pas dans l'efficacité on laisse courir la discussion pour ressentir ce que veulent les gens, leur expliquer certaines choses. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Comme les responsables de centres, l'aspect relationnel est très important pour les animateurs socioculturels. Ces relations sont à la base de leur activité, ils ont pour mission de développer du lien social sur leur territoire, avec les problématiques qui sont celles du territoire, et des convictions qui sont les leurs. Ce mélange entre problématiques locales, formations différenciées selon les animateurs, influence des différents passés de chacun à la ville de St Herblain, rend impossible toute uniformisation de l'animation socioculturelle herblinoise. Mais ce n'est pas une contrainte dans la mesure où l'animation socioculturelle doit correspondre aux attentes très diverses des habitants. Il y a donc une richesse dans la diversité des parcours et des convictions des animateurs-coordonateurs socioculturels. Cependant, cette richesse ne doit pas entraver l'activité, et pour créer du réseau, une certaine harmonie ainsi que des procédures communes

doivent être mises en place dans les centres.

Les animateurs-coordonateurs socioculturels ont donc pour mission de recueillir les besoins et attentes des habitants afin de satisfaire leurs demandes. Mais ils se positionnent également en tant que relais, et cette mission est beaucoup plus complexe car ils doivent parvenir à autonomiser les projets d'usagers, et avant tout à investir les individus présents sur le territoire dans la création d'un tissu social et associatif ancré dans leur réalité.

Dans la réalisation de leurs missions, ils doivent aussi savoir où se positionner vis-à-vis des nombreux interlocuteurs qu'ils sont amenés à rencontrer, et particulièrement l'asec et la ville, entre lesquels ils ont été pris en étau lors de la municipalisation.

## **5.2 Posture et statut.**

L'action socioculturelle est par définition une activité fortement imbriquée avec les convictions personnelles. En effet, chaque professionnel de l'AS, lorsqu'il met en place un projet doit se positionner par rapport à celui-ci : est-il complètement légal ? N'est-il pas discriminant pour une part de la population ? Entre-t-il dans le domaine de l'intérêt commun ? Tous ces questionnements impliquent un jugement de valeur de la part du professionnel. Or il ne peut être neutre dans la mesure où il est un agent de la fonction publique territoriale et il est donc soumis aux mêmes droits et devoirs que tout autre agent. Cependant la particularité de la situation ici est que les agents qui aujourd'hui font partie du service public étaient auparavant des employés associatifs. Il convient donc d'étudier leurs conceptions du service public, mais aussi leur rapport à la ville de St Herblain ainsi que leur rapport à l'asec.

### **5.2.1 Le service public**

De l'avis de tous, la mission de service public nécessite la recherche de l'intérêt général.

Verbatim 18 :

*« C'est de répondre aux besoins de la population et du plus grand nombre d'une ville. Après je sais qu'il y a des services obligatoires d'autres optionnels dans une collectivité, je dirais presque que ce que je fais moi c'est optionnel, même si c'est très important dans la vie d'un quartier. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Le CSC n'est pas un service public au sens où on l'entend. Les municipalités ont bien une mission d'action socioculturelle, de cohésion des territoires, mais le centre n'est pas un service public. En revanche, tous sont d'accord pour dire qu'il rend une mission de service public.

Verbatim 19 :

*« Pour moi le service public, on rend un service public là aujourd'hui, accueillir le public, l'orienter, dans nos structures ou dans d'autres activités. Après le fait d'être reconnu par la collectivité, c'est aussi pour rendre un service public qui doit correspondre à la politique de la ville. Aujourd'hui elle a un projet socio-éducatif et culturel, donc en tant qu'agent de la ville, c'est ce qui est un peu ambiguë aussi, parce qu'on soutient une association avec son propre projet donc on*

*harmonise. Mais c'est clair que les CSC rendent un service public. La preuve c'est qu'on a quand même 120 créneaux par semaine et 1200 personnes à venir faire des activités. Donc c'est qu'il y a un besoin donc on répond à une demande. »*

Un responsable de centre catégorie B.

Le service public est donc différemment abordé même s'il fait consensus sur l'intérêt commun. Certains partent de l'objet plutôt qu'une représentation pour définir le service public :

Verbatim 20 :

*« Pour moi c'est si le service est public, la société l'exige aussi. »*

Un animateur socioculturel équivalent catégorie B.

C'est le cas dans ce témoignage, cet agent décrit le service public comme une obligation pour l'État, due à une exigence de la société. Il y a donc différentes approches idéologiques, le service est public car la société l'exige ou un service est public lorsque son but est le plus grand bien commun. Là encore les convictions personnelles jouent un rôle important dans l'appréciation du service public.

Le nouveau statut d'agent public des responsables et animateurs-coordonateurs socioculturels leur donnent de nouveaux droits mais également des devoirs, et notamment le devoir de réserve, qui existe dans tous les emplois, peut importe que ce soit dans le privé ou le public, chaque employé est soumis à un devoir de réserve vis-à-vis de son employeur. Les réticences à devenir agent ville peuvent également être éclairées aux vues des statuts de chacun. En effet, tous ne sont pas devenus fonctionnaire lors de la municipalisation, certains ont choisi de rester sous contrat de droit public, par avantage financier mais aussi parce que le statut de fonctionnaire ne les attiraient pas. D'autres en revanche on saisit l'occasion, mettant en avant la sécurité de l'emploi, et la facilité à pouvoir se réorienter dans les collectivités territoriales françaises.

Sur l'ensemble des enquêtés, à l'instant t des entretiens, cinq sont fonctionnaires (depuis des durées relativement longues), et les cinq autres sont en contrat de droits public, parmi eux quatre sont en CDI et un seul en CDD.

## 5.2.2 Les asecs

Dans leur relation avec l'asec, les animateurs-coordonateurs socioculturels sont en attente d'apaisement, en effet, bien que courtoises, les relations entre l'asec et ceux qui désormais représentent la ville, qui leur a imposé cette réorganisation restent de faible intensité. En effet, l'objectif de ces deux types d'acteurs de l'animation socioculturelle est de parvenir à développer un fonctionnement qui permet le développement de projets pour l'intérêt de tous. Mais dans cette municipalisation, tous les acteurs ne sont pas sur la même longueur d'onde.

Cette situation, où l'ex-employeur est sensé devenir partenaire, fait que les problèmes quotidiens peuvent rapidement s'envenimer. C'est le cas dans certains centres Herblinois, où la perte de pouvoir des asecs, et en particulier des présidents, qui avaient l'habitude d'être obéis par les professionnels de l'AS et qui aujourd'hui ne sont plus en mesure ni en droit d'imposer leur volonté. Il y a donc un schéma de relations, un fonctionnement à redéfinir. Bien que les équipes soient à pied d'œuvre pour mettre en place cette nouvelle organisation dans les meilleures conditions possibles depuis deux ans, certains centres souffrent toujours de cette réorganisation de l'action socioculturelle.

Au contraire, un centre en particulier a vu une partie de son équipe (responsable et animateurs-coordonateurs socioculturels) renouvelée. Les nouveaux arrivants n'ont pas de passif avec cette asec ou une autre, on pourrait donc penser que les relations asec/équipe municipale ne souffrent d'aucune contrainte. Mais dans les faits ce n'est pas le cas, lorsque l'on interroge un agent sur les changements effectifs depuis qu'il est fonctionnaire :

Verbatim 21 :

*« Alors à St Herblain oui, parce que du coup, mon employeur réel c'est la ville, ce n'est pas l'asec. Donc il y a peut-être une petite méfiance des administrateurs de l'asec. Il y a un fonctionnement qui est un petit peu biaisé, sur les rapports aussi, puisque moi, ils n'ont pas forcément d'ordre à me donner en fait. Alors qu'avant, enfin je n'ai pas travaillé à St Herblain avant mais c'est eux qui les donnaient effectivement. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Donc les animateurs arrivés après la réorganisation ressentent ces petites tensions qui peuvent subsister. Les restes des habitudes qui ont été prises depuis toujours et qui aujourd'hui sont bouleversées par la mise en place d'un nouvel ordre dans l'animation socioculturelle herblinoise sont

difficilement effaçables. Tant que les administrateurs ne seront pas convaincus du bien-fondé de cette nouvelle organisation de la part de la ville, les problématiques d'ordre organisationnel et hiérarchique risquent de persister. D'autres centres en revanche souffrent véritablement de cette nouvelle organisation. Bien que cette étude se penche sur le cas des professionnels, d'autres acteurs comme les asecs et en particulier leurs présidents ou coprésidents, peuvent, et jouent un rôle important dans la qualité de l'animation socioculturelle herblinoise. En effet, les présidents ont perdu le pouvoir d'employer le personnel, ou du moins une partie du personnel. Ils ont pour certains une grande réticence à travailler avec la ville dans ces conditions qui leur ont été imposées et plutôt que de quitter l'association, ces individus s'accrochent à leur position qui leur confère aussi un statut social important. Il y a donc un paradoxe, entre l'objet de l'association et l'objet que peut défendre un président d'asec. L'association doit œuvrer pour le développement de la vie sociale sur son quartier et le président se présente dans certains cas pour son statut social, le prestige que lui apporte le poste de président d'asec. Ce paradoxe peut fortement entraver l'action socioculturelle, car bien qu'agents ville, les professionnels de l'animation socioculturelle ont besoin de l'asec et de son président pour lancer les projets, c'est l'asec qui est responsable de la réalisation du projet social sur son territoire. Le danger de cette situation est que les administrateurs d'asec peuvent refuser des propositions d'agent ville, simplement parce qu'elles viennent d'agent ville. Le bien et l'intérêt commun ne sont alors plus les seuls enjeux, mais il y a aussi une volonté des élus associatifs de ne pas plier le genou devant la ville, qui leur a imposé cette municipalisation.

Un exemple de ce type de situation dans l'extrait d'entretien ci-après :

Verbatim 22 :

*« il y a des choses qui auraient pu se passer plus sereinement et qui ne se sont pas fait parce qu'on allait dans un sens et un élu a dit non ce n'est pas comme ça. Donc on a arrêté et oui, ça peut entraver l'activité. Je pense aussi à un truc concernant X ; il voulait proposer un nouveau mode de paiement au gala ou peu importe et on lui a répondu sèchement que ça ne se passait pas comme ça. Alors que s'il avait été employé il aurait vu avec eux. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Cet extrait traduit bien l'ambiguïté qui persiste suite à cette municipalisation. D'un côté les professionnels de l'AS ont désormais accès à des ressources beaucoup plus importantes notamment en termes de logistique et de communication. D'un autre côté ces ressources ont un coût, celui de l'autonomie. Dans la situation exposée précédemment, si l'animateur était encore associatif, il aurait pu assez facilement coopérer avec les administrateurs et mettre en place ce nouveau mode de

paiement, mais dans la configuration actuelle il souffre de l'entente peu cordiale entre asec et ville, ce qui freine son projet et entrave donc son activité.

Ces différends entre ville et asec peuvent se traduire de bien des manières. Dans tous les cas, les équipes municipales des centres sont prises entre deux feux. En effet, aux yeux des asec les agents représentent la ville et aux yeux de la ville les équipes des centres ne sont pas encore tout à fait considérés comme des agents ville.

Les relations entre équipe ville et asec ne sont pas forcément délétères, mais un centre en particulier souffre véritablement de tensions très importantes. Les administrateurs de l'asec n'ont pas forcément pris en compte la situation des agents ville, et ils continuent d'appliquer les méthodes en cours avant la municipalisation. Or, comme la réorganisation a bousculé les schémas de coopération et les rapports de pouvoir, cette résistance à l'évolution provoque de nombreux désagréments. Notamment du point de vue de l'action socioculturelle et des responsabilités que les administrateurs d'asec prennent en se présentant pour le conseil d'administration. Lorsque l'on interroge un agent sur les relations qu'il entretient avec l'asec et ces membres, la réponse est dithyrambique :

Verbatim 23 :

*« Des personnes à assister (rires). On devrait être dans la coopération, donc collaborateurs et partenaires. Parce qu'on collabore sur l'écriture et la mise en œuvre d'un projet. Actuellement ce n'est pas du tout ça. Eux nous font confiance pour qu'on écrive le projet pour eux. Et après ils auront un beau papier à défendre auprès de la Caf. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Les relations entre asec et professionnels dans ce centre souffrent donc d'un manque d'investissement de la part des administrateurs. Les professionnels sont donc coincés entre faire pour eux, afin que le projet corresponde aux attentes de la Caf et de la ville, ou bien laissé faire les administrateurs en sachant pertinemment qu'ils n'ont que de très faibles chances de développer un projet valide.

Un des professionnels met en avant l'ancienneté des administrateurs dans l'asec :

Verbatim 24 :

*« Les gens je les connais mais justement c'est ça qui est terrible, ça fait 20 ans que ce n'est pas renouvelé. Il y en a pour qui ça fait 40 ans qu'ils sont aux seins des centres. A la fois c'est bien mais à la fois est-ce que ça laisse la place à d'autres et comment on le fait ? Si quelqu'un vient et que tout est déjà organisé et tout il n'aura pas envie de s'investir. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Ce professionnel pointe ici la difficulté à renouveler les membres d'asec. La problématique de l'âge des administrateurs concernent tous les centres socioculturels et les professionnels réfléchissent actuellement à la façon de faire revenir des membres plus jeunes dans ces associations. Ce même professionnel poursuit ensuite sur la situation au sein du centre pour lequel il œuvre.

Verbatim 25 :

*« A la fois on est attendu sur des politiques de la ville au sein des quartiers prioritaires mais avec des personnes qui ne sont pas forcément nourries. On se retrouve en décalage des attentes pour pouvoir coopérer, et puis ensuite faisons attention pour que demain on ne soit pas sur des gens qui restent pour la reconnaissance, la notion du don du contre-don il n'y a pas de soucis, mais il faut qu'on soit attentif à ce que les gens n'attendent pas retour sur investissement, qu'on ne donne pas à la hauteur de ce qu'on peut recevoir, et là on est sur du don galvaudé. Et donc on a des prises de pouvoir, des choses comme ça, qui dérogent à l'idée du faire ensemble et du partage. Donc pour œuvrer avec les administrateurs il faut trouver des modes de coopération qui soient bien plus claires. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Ce discours nous montre à quel point la réorganisation à dans un premier temps totalement désorganisée l'action socioculturelle herblinoise. Le changement des relations hiérarchiques, les nouvelles associations socio-éducatives et culturelles, sont autant d'obstacles à la mise en place d'un fonctionnement clair et précis. En plus de quoi, comme le souligne le professionnel dans le verbatim ci-dessus, les individus qui désirent faire partie de l'asec ne le font pas tous pour de bonnes raisons. Et, même si à l'origine l'envie de s'investir était honorable, elle peut aisément être corrompue à force de tensions et de rapports de force.

L'animation socioculturelle prône des valeurs de participation, de co-construction et de coopération, mais même des intentions aussi louables peuvent être détournées par des individus qui en ont la charge. Il y a donc une urgence, dans le cas particulier de ce centre à relancer une dynamique associative, qui ne souffre d'aucun maux de ce type pour permettre à l'animation socioculturelle de se développer sur ce territoire. Les différences entre le travail attendu et le travail effectif de la part de cette asec rend toute coopération vaine. Pour commencer à établir un schéma de fonctionnement concerté et propre à ce centre, tous (professionnels, administrateurs, bénévoles) doivent être d'accord pour respecter les attentes qui sont celles de la Caf et de la Ville, et les désirs qui sont les leurs quant à l'avenir de leur quartier.

La mésentente entre les acteurs de l'AS sur ce centre en particulier ne se limite pas simplement à l'écriture du projet social, les tensions ont parasité toutes les relations. En demandant à un enquêté s'ils pensait qu'il y avait de la coopération entre asec et équipe du centre, celui-ci nous répond :

Verbatim 26 :

*« je pourrais dire depuis bien longtemps sauf qu'avant on avait un avantage d'être recruté par l'asec, il y avait donc plus de confiance, mais on pouvait s'éloigner. Et en même temps aujourd'hui nous il faut qu'on trouve une place dans cette coopération. Il faut se légitimer et recréer la connivence et petit à petit on voit bien que les connivences, l'animateur veut pas faire ça ah bah il n'est pas gentil. La coopération n'a jamais été chose évidente, sauf qu'aujourd'hui le positionnement qu'on a il fait plus de défiance que de connivence. Alors comment on repositionne l'asso pour dire que nous on ne fait pas à leur place, on va soutenir et accompagner. Mais derrière ces mots là on voit bien le décalage, à un moment on n'a pas les clefs. Et puis ensuite définir accompagner, soutenir et faciliter. Sauf que le gros décalage c'est qu'on a des administrateurs qui sont aussi des producteurs d'activités qui sont aussi des usagers et des adhérents du centre. Là on a quelque chose qui est un tout. Donc il va falloir qu'on ait des personnes qui trouvent un second souffle et qui ne sont pas partout. Un administrateur ne doit pas être là pour défendre et légitimer son activité. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Les difficultés des professionnels ville de l'AS sont donc détaillées dans cet extrait d'entretien, la confiance fait défaut entre administrateurs et professionnels. Comme il le souligne auparavant ils étaient recrutés par l'asec, la confiance étaient donc présente dès le moment du recrutement. Aujourd'hui chacun doit trouver un mode de coopération avec l'autre hors de toute défiance. Cependant ce point est celui qui cristallise toutes les tensions, et qui d'ailleurs a été au

centre de chaque CSC, durant des périodes plus ou moins longues. La recherche d'un compromis qui permettent à chacun d'exercer ses prérogatives dans le respect de l'autre et des attentes des organismes liés à l'action socioculturelle. Les animateurs socioculturels se sentent démunis dans cette recherche de compromis. Ils ne peuvent rien imposer à l'asec et sont donc dépendants de la bonne volonté des administrateurs. En plus de quoi ils doivent composer avec les aspirations des administrateurs qui ne sont pas toujours dans l'optique de l'intérêt général mais plutôt dans des logiques de gains personnels. Les responsables de centre ont eux pour mission de développer un environnement propice à la réalisation du projet social, cependant de la même manière que les animateurs, ils ne sont pas en capacité d'imposer leur vision de professionnel, de technicien aux administrateurs des asecs. D'autant que comme décrit dans le verbatim, les administrateurs peuvent jouer plusieurs rôles au sein de l'association et du centre socio-culturel et notamment celui d'usagers et de bénévoles. Cette pluralité de statut au sein d'une même organisation peut leur laisser penser qu'ils sont les mieux placés pour définir les objectifs et la méthodologie la plus probante pour les atteindre. Or ils ne sont pas des professionnels de l'animation socioculturelle contrairement à l'équipe du centre. Il y a donc un conflit de pensées dans cette situation, et les compromis que chacun doit accepter ne sont pas forcément claires pour les différents acteurs.

Cette situation ne concerne pas (ou plus) tous les centres, certains ont d'ores et déjà mis en place un fonctionnement effectif, calqué sur les directives de la convention tripartite.

C'est notamment le cas pour ce responsable de centre qui déclare :

Verbatim 27 :

*« pour moi ils font partie de l'équipe, chacun avec sa place et sa responsabilité, ce n'est pas mes patrons mais mes donneurs d'ordre en fait. Mais on échange tout le temps, c'est vraiment du faire ensemble, donc pour l'instant, j'apprécie vraiment beaucoup. Et je trouve même que les administrateurs sont investis. »*

Un responsable de centre catégorie B.

Dans cette situation les relations semblent beaucoup plus apaisées, en tout cas elles sont claires pour le responsable de centre et celui-ci s'attache à ce qu'elles le soient. La co-construction et le partage sont érigés en doctrine et visiblement les administrateurs en sont conscients, leur investissement ne fait pas défaut.

Peu après, ce même responsable de centre déclare aux sujets de son équipe :

Verbatim 28 :

*« La question que je me pose c'est comment ils les perçoivent vraiment. En fait il y a des relations normales, il y a beaucoup d'affect avec l'ancienneté. Mais l'affect ne devrait pas permettre d'aller au-delà de son champ de responsabilité. Et surtout ne pas utiliser les administrateurs à des fins qui ne devraient pas être. Comme en réunion d'équipe on a décidé de ne pas mettre de sono, mais moi je pense qu'il en faut une donc je passe par le président pour dire qu'il faut que. Donc ça pour moi ce n'est pas loyal. Après comment tu dis à un agent t'as un devoir de loyauté envers ta hiérarchie et comment tu dis à un administrateur attention les décisions sont prises au niveau du CA et du Bureau et nous on est là pour appliquer. Les relations ce n'est pas simple. Il faut accepter qu'il y ait des choix qui sont faits. Quand on remet en cause les choix, ça perturbe tout le monde.»*

Un responsable de centre catégorie B.

Ce discours nous éclaire sur les problèmes qui peuvent persister même lorsqu'un mode de fonctionnement a été trouvé et approuvé par tous. Les problématiques persistantes concernent les personnes plus que les modes de fonctionnement, comme il le souligne, c'est l'affect qui peut créer des tensions. C'est notamment au travers des décisions qui sont prises que peuvent résider les désaccords. Or ces désaccords ne devraient pas donner lieu au non-respect de la hiérarchie, ce qui semble dans cette situation être le cas. Le responsable est donc ici en porte-à-faux, comme il le précise, comment dire à son subordonné qu'il a dépassé ses droits pour faire entendre sa parole, qu'il n'a pas respecté son engagement vis-à-vis de la ville, et comment dire à un administrateur qu'il ne peut accorder seul une autorisation à un agent alors même que le sujet a été décidé en équipe. Là encore dans ce cas, chacun doit respecter ses prérogatives et celles de ses partenaires afin de réaliser au mieux le projet social.

C'est pourquoi, bien que le sujet ait été travaillé en réunion d'équipe élargie, la posture et le statut des agents semblent leur être toujours un peu flou, c'est pourquoi lors des entretiens avec les animateurs-coordonateurs socioculturels, cinq sur six nous ont fait part de leur désir de voir les statuts repréciser ou un mode de gouvernance partagée trouvé. Il y a donc un réel enjeu à ce que chaque agent soit capable de se situer vis-à-vis de la ville, de l'asec et de ses convictions quant à l'action socioculturelle.

Pour contourner ces problématiques de statut des stratégies sont développées, un exemple concernant les injonctions qui peuvent être reçues venant d'individus qui ne sont pas en droit d'en faire :

Verbatim 29 :

*« Alors je ne réponds jamais au mail d'injonction, c'est une règle. Parfois ils interpellent X, j'ai envoyé un mail à x elle n'a pas répondu et X va leur dire oui mais ça ne la concerne pas. Donc je fais volontairement le choix de la politique de l'autruche concernant les mails d'injonctions. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Les agents développent donc des stratégies pour ne pas être dépassé par les demandes auxquelles ils n'ont normalement pas à répondre. De plus, dans ce cas précis, l'injonction à répondre aux méls est très répandue dans l'activité professionnelle, que ce soit dans la fonction publique ou dans les entreprises du secteur privé les accusés de réception et/ou de lecture permettent à chacun de constater la prise de connaissance des méls et donc d'exiger dans un délai relativement court une réponse. La politique de l'autruche est efficace concernant ce cas de figure, mais lorsque l'agent se retrouve face à ceux dont elle a ignoré les demandes, il risque d'y avoir des situations qui s'enveniment. C'est dans ce cas, au responsable de centre de clarifier la situation et d'apaiser les relations.

Il y a donc dans les relations entre professionnels de l'animation socioculturelle et les asec des problématiques qui persistent. Ces problématiques diffèrent quelque peu d'un centre à l'autre. Alors que certains centres ont déjà trouvé un rythme de croisière qui peut parfois être déstabilisé lorsqu'un agent outrepassé ses droits, d'autres en revanche peinent à former une véritable organisation avec un mode de fonctionnement intelligible pour tous. A ces difficultés à trouver un mode de fonctionnement s'en ajoutent d'autres : le manque de renouvellement des administrateurs d'asec, leur manque d'investissement ou un investissement qui est biaisé par des volontés de gains personnels. Toutes ces situations ont réellement émergé lors de la réorganisation ( et donc de la municipalisation ) mais elles peuvent pour certaines être antérieures. Cependant, du fait de la redistribution des pouvoirs, les problématiques concernant l'affect et les personnes sont exacerbées. Il convient donc pour la ville de St Herblain de trouver des terrains d'entente entre tous les acteurs de l'animation socioculturelle dans l'intérêt de l'animation socioculturelle et dans celui de tous les Herblinois.

### 5.2.3 La ville de St Herblain.

Les professionnels de l'animation socioculturelle ont subi la municipalisation autant que les asecs. Cette décision découle de la ville. Maintenant que nous avons vu quelles ont été les évolutions des relations entre asec et professionnels, il convient désormais d'étudier les rapports qu'entretiennent les professionnels avec l'entité qui les emploie : la ville de St Herblain.

D'emblée, on peut souligner que ces rapports divergent largement selon les passés de chacun. Effectivement, comme c'est le cas avec les asecs, le passé de chacun joue un rôle important dans son rapport à l'institution publique qu'est la commune de St Herblain. Au sein du centre qui dispose d'une toute nouvelle équipe (animateurs et responsable seulement), les relations sont plus apaisées avec les asecs mais elles le sont aussi avec la ville. On précise que dans cette nouvelle équipe, deux sur trois ont intégré le centre en étant déjà fonctionnaire auparavant, ils ont donc un avantage non négligeable dans leur manière d'appréhender le service public, et surtout la hiérarchie très descendante qui lui correspond.

Les agents qui eux étaient sous contrat avec les asecs avant cette municipalisation ont vu leur relation à la ville profondément changée. D'une part, certains ont vécu la réorganisation et notamment la fermeture et la fusion de centres de l'intérieur, c'est notamment le cas pour une des animatrice socioculturelle qui dirigeait une structure lorsque celle-ci a été déplacée puis supprimée. Cette situation a entraîné un total désaveu de la ville. Concernant sa situation et celle de son collègue lors de la municipalisation :

Verbatim 30 :

*« C'est un beau gâchis. Mais là aussi c'est par méconnaissance, ils s'en foutent, de toute façon ce n'est pas la compétence des gens qui les intéresse. Il y a des entreprises qui utilisent les gens pour leur compétences, ce n'est pas le cas de la ville, pour moi ils nous demandent autre chose que certains n'ont pas, mais pour moi ce n'est pas des compétences. C'est complètement irrespectueux de tout quoi ; Je n'ai pas eu l'impression d'être déloyale envers la ville pour autant, je n'ai pas pris ça comme une punition, mais ça n'empêche que ça m'a cassé. Alors que c'était quand même un beau métier, ça reste de bons souvenirs, mais bon. Je ne peux pas avoir une image positive de la ville, avec ce qu'on nous a fait vivre, et puis je n'ai même pas envie d'en avoir une parce que pour moi ce n'est pas correct, ça ne respire pas le respect de la vie associative de l'engagement de chacun, mais comme ils sont dans ce monde-là. »*

Un animateur socioculturel équivalent catégorie B.

Cette situation est inhabituelle, d'un côté le professionnel en question est toujours agent ville, de l'autre il est bien conscient de ne pas avoir une bonne image de la ville qui pourtant est son employeur. Comme cet animateur le précise, le passé et surtout celui datant de la municipalisation a joué un rôle très important dans l'image que se font aujourd'hui les professionnels de l'AS. Ce cas reste cependant assez marginal parmi les professionnels de l'AS herblinoise. Toutefois, à la question du rapport à la ville s'additionne celle de la transversalité. Cette notion est centrale dans les administrations actuelles. La coopération entre services et entre professionnels est essentielle pour éviter qu'une collectivité territoriale se transforme en usine à gaz. Il y a donc un travail à faire dans la ville de St Herblain afin que ces agents nouvellement intégrés au sein de la masse salariale municipale trouvent leur place d'agent de la fonction publique. Or la mise en place d'un esprit de service et d'un esprit ville auprès des professionnels de l'animation socioculturelle herblinoise passe par les relations qu'ils entretiennent avec les agents d'autres services de la ville comme la culture, la logistique ou encore la communication. On pourrait penser que ces échanges et cette transversalité vont de soi car les équipes des centres socioculturels sont autant des agents villes que les autres, mais dans les faits ce n'est pas le cas. A la question de la transversalité, du réseau que forme les professionnels des centres avec les agents ville d'autres services, les réponses varient, certains voient un réseau entre la ville et la Caf, d'autres ne voient aucune transversalité entre les services. C'est particulièrement le cas des animateurs-coordonateurs socioculturels qui ne voient pas une réelle transversalité entre service, mais plutôt entre individus. Les demandes seraient mieux acceptées et plus rapidement obtenues lorsqu'elles viennent d'un individu déjà connu des autres services, qui a déjà collaboré avec eux par le passé que pour un animateur lambda qui n'a pas eu auparavant de contact avec les équipes de ces services.

Verbatim 31 :

*« En arrivant dans le service vie associative je fantasmais que ce soit comme ça. Mais ce n'est pas au point, ça fonctionne avec la com et la tranquillité publique parce que les gens me connaissent d'avant mais pas le centre. X qu'elle soit [...] on s'en fiche donc ils me rendent service, mais j'aimerais qu'on dépasse ce truc que ce ne soit pas par affinité. Que le réseau soit clair, les responsabilités soient établies et quand bien même je ne suis pas la demain, ils continuent à travailler avec d'autres services de la même manière alors que là non. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Dans cet extrait l'enquête souligne clairement que les affinités entre agent passent avant la transversalité qui devrait normalement, animée tous les services de la collectivité.

Un autre agent témoigne :

Verbatim 32 :

*« à c'est de la relation interindividuelle elle n'est pas institutionnalisée, le réseau c'est nous qui le portons, c'est lié à nos personnes, presque trop aujourd'hui, si tu t'entends bien avec untel tu vas plus phosphorer avec lui et donc ça ne répond pas à une logique de partenariat. Mais parce qu'on est encore sur l'histoire passé et du coup on fonctionne comme avant mais en ayant changé les statuts et même les collègues de la ville ne se positionne pas comme si on était au même niveau qu'eux. Je ne suis pas leur prestataire et eux non plus. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Ce ressenti concerne donc plusieurs agents, en plus du manque de transversalité, ce professionnel souligne qu'il ne se sentent pas égaux, par rapport à d'autres agents, travaillant dans d'autres services. Comment dès lors, intégrer un esprit de service public si ceux qui sont sensés faire partie de la même équipe municipale ne sont pas capables de se considérés comme tel. Il y aurait donc des agents municipaux de seconde zone, ceux qui ont été municipalisés, en plus de quoi, les animateurs-coordonateurs socioculturels déjà présents avant la municipalisation étaient déjà en contact avec les services de la ville pour l'organisation de manifestations sur le territoire Herblinois. De ce fait, les relations qui pouvaient exister auparavant lorsque l'AS était encore associative persistent aujourd'hui, alors même que les statuts ont changé.

Pour inculquer un réel esprit de service public, les responsables de l'animation socioculturelle herblinoise vont donc devoir intégrer parfaitement leurs équipes aux seins des services municipaux. Le temps sera probablement le meilleur allié pour que les professionnels de l'AS deviennent, aux yeux de tous, des agents de la fonction publique territoriale.

Les professionnels de l'AS sont donc dans une période de transition, où ils ne sont plus vraiment associatif et pas vraiment municipaux non plus. Tout dépend de la façon d'appréhender leur statut, du point de vue de la loi le statut est très clair, les professionnels sont municipaux, leur mission correspondent aux volontés du service. Mais dans la réalité de l'environnement de travail, tout n'est pas aussi tranché. Les agents eux-mêmes étaient associatifs par le passé et ils en gardent des méthodes et procédures. Ils vont parfois dépasser leur mission dans le but d'aider l'asec ou des usagers du centre. Pourtant, au regard de la fonction publique ils ne devraient pas le faire. C'est là, la différence pointée par les agents qui ont vécu sous l'égide des asecs et sous la direction de la

municipalité. Ils mettent en avant l'autonomie que confère une direction de l'asec. Les animateurs socioculturels étaient alors très proches de leurs employeurs et ils pouvaient donc rapidement accéder à leurs requêtes ou faire entendre leurs demandes. Mais depuis qu'ils sont sous pavillon ville leur moyens sont plus importants, la ville dispose d'un service logistique, mais aussi d'un service communication, les partenariats avec la culture sont plus simples à mettre en place. Il y a donc deux facettes à cette municipalisation, d'un côté une perte d'autonomie ressentie par rapport aux employeurs, d'un autre des moyens plus importants et plus disponibles. Le désir des agents et en particulier des animateur-coordonateurs est d'obtenir une plus grande autonomie vis-à-vis de la ville et de l'asec. Aujourd'hui lorsqu'ils montent un projet le processus de validation et de conception est assez lourd, les actions doivent répondre à un axe du projet social pour être soutenues par l'asec et à un axe de la politique socioculturelle herblinoise pour un soutien municipal. On note ici que bien que les moyens soient plus importants, les professionnels n'ont pas forcément beaucoup plus de facilité à en faire usage. De part leur statut récent, et comme on n'a pu le dire précédemment parce qu'ils sont toujours entre deux eaux et que leur fonction d'agent public n'est pas encore assimilée par tous les agents ville d'autres services. La perte d'autonomie est donc due aux procédures du service public et la hiérarchie beaucoup plus prégnante.

Les relations entre la ville et ses professionnels de l'animation socioculturelle sont donc encore en construction. Bien qu'ils ne semblent pas encore totalement intégrés au sein des agents municipaux, les agents ont su développer des stratégies pour continuer à développer leur activité. Ces stratégies sont basées sur l'individu et les affinités qu'ils ont pu entretenir depuis leurs postes précédents. En ce qui concerne leur positionnement face à la ville et à l'asec, ceux-ci ont du mal à déterminer leur allégeance, leur employeur est la ville et ils ont donc un devoir de loyauté. Mais dans les faits, leur passé repose majoritairement sur l'associatif et ils ont toujours des relations poussées avec les asecs et leurs administrateurs. Bien qu'ils soient demandeurs de plus de cadrage de ces relations de la part de la ville, ils continuent à collaborer, profitant des marges de manœuvre qui leurs sont offertes tant que le fonctionnement de l'action socioculturelle reste perfectible. C'est un paradoxe dans le sens où ils demandent plus de cadre, tout en utilisant la flexibilité actuelle comme marge de manœuvre. Les relations que les agents ville entretiennent avec leurs interlocuteurs qu'ils soient institutionnels ou associatifs ne sont pas les seules composantes de l'évolution de leur activité. En effet, ils ont d'autres problématiques dans le fonctionnement de l'animation socioculturelle, notamment au niveau de la gestion du temps et de la différence entre travail prescrit et travail effectif.

## 5.3 L'organisation du travail

Le champ de l'animation socioculturelle est particulier, surtout pour ses professionnels dans la mesure où il reste largement inconnu pour la plupart des individus. En effet, comme on a pu le préciser précédemment, l'animation socioculturelle bien qu'omniprésente reste invisible. Le fait qu'elle soit peu institutionnalisée lui laisse une marge de manœuvre dans ses objets et ses réalisations. La Caf et ses directives servent de direction à emprunter pour se rapprocher au maximum des aspirations actuelles des politiques publiques mais aussi des besoins des habitants. Mais dans la mise en place d'activité, les méthodes restent pour le moment à la discrétion des professionnels.

### 5.3.1 Travail prescrit et travail réel

Le travail basé sur les relations humaines ne peut pas être encadré par des prescriptions trop rigides, au risque de ne pas correspondre à l'interlocuteur. C'est dans cet espace que se joue la différence entre travail prescrit et travail effectif. *« Dans la poursuite effrénée à l'efficacité, aux diverses normes sensées produire de la qualité, nous pourrions penser qu'actuellement les prescriptions sont suffisamment intelligentes pour pallier à toutes situations, incluant ce qu'on nomme couramment « les exceptions qui font la règle ». Or, contrairement à ce postulat l'analyse du travail nous enseigne que c'est la mobilisation du sujet qui permet de remédier aux différents manques de l'organisation du travail. Dès lors, cette mobilisation masque par sa propre activité les failles du système. »*<sup>10</sup> Cet extrait de l'ouvrage « L'animation socioculturelle : pratiques multiples pour un métier complexe » souligne ce que le travail et ses prescriptions produisent sur les individus. Les professionnels de l'animation n'y échappent pas. Les fiches de postes (voir annexe) restent relativement évasive quant aux activités effectives à réaliser. Elles tiennent plus des grands principes qui permettent de cadrer l'activité des centres socioculturels. Les agents ont donc pour marge de manœuvre l'espace entre travail prescrit et réel. Par exemple, selon la loi, un agent public ne peut toucher de l'argent privé, c'est-à-dire l'argent des associations. Il doit pour cela bénéficier d'une décharge du maire ou du statut de régisseur. Ce n'est pas le cas des agents Herblinois, pourtant ils sont amenés à être en contact avec de l'argent privé, notamment pour les inscriptions aux activités dans les centres, ou encore lorsque pour les besoins d'une activité l'animateur socioculturel

---

10 Della Croce Claudia, Libois Joëlle, & Mawad Rima. (2011). *Animation socioculturelle: Pratiques multiples pour un métier complexe*. Paris: l'Harmattan.

doit faire des achats.

Verbatim 33 :

*« Par exemple c'est, dans les CSC on est des agents ou assimilés peu importe et la règle veut qu'on ne touche pas de l'argent privé. Ok, sauf que les hiérarchiques sont incapables de nous répondre à la question de comment on fait pour le paiement des activités. Un individuel vient s'inscrire pour une activité, on n'est pas missionné pour recevoir les sous, on n'est pas régisseur ou je ne sais plus quoi. Il faut un terme spécifique pour toucher de l'argent privé. Chez nous ça n'a jamais été statué. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Cet agent précise la situation décrite précédemment, il y a donc suite à la municipalisation de nouveaux problèmes qui ont émergé, et le contact avec de l'argent privé en fait partie. Lorsqu'ils étaient associatifs, il n'y avait aucun problème de cet ordre, désormais ils doivent outrepasser leurs droits pour faciliter leur activité, et pour plus de réactivité et d'efficacité auprès du public. C'est un exemple de la marge entre travail prescrit et réel. On peut aussi s'apercevoir que bien que les agents pensent qu'ils disposent de plus de moyens en échange de moins d'autonomie, cet extrait montre que sur ce point, leurs moyens ont diminué, ils ne sont plus en capacité de faire ce qu'ils pouvaient faire auparavant.

### 5.3.2 La gestion du temps

Un autre problème ayant émergé depuis la réorganisation de l'animation socioculturelle, est la gestion du temps par les professionnels. Comme il l'a été dit précédemment, l'animation socioculturelle n'est pas obligatoire pour les individus, elle participe à développer le lien social, mais s'adresse en particulier à ceux qui en ressentent le besoin. De ce fait elle doit donc s'adapter aux temps des citoyens. Or ces temps sont souvent ceux qui ne concernent pas les temps professionnels ni les temps scolaires. L'animation socioculturelle pour répondre à son objet doit donc se faire sur les temps extra-professionnels et extra-scolaires. Dans ces conditions, la ville de St Herblain qui elle, est calquée sur un temps professionnel classique (communément appelé horaires de bureau), se retrouve en décalage par rapport à l'animation socioculturelle. Le décalage entre temps de la ville et temps des habitants est à prendre en compte dans la conception de l'animation socioculturelle pour ne pas s'éloigner de l'objet recherché. Lorsqu'ils étaient associatifs, les professionnels de l'animation répondaient aux présidents des asecs, qui eux-mêmes sont bénévoles, et donc s'investissent sur les temps correspondants à leur temps libre. Il y a donc un décalage qui s'est fait lors de la municipalisation. Ce décalage de temps ne concerne pas seulement l'amplitude horaire d'une journée ou les créneaux d'une activité. Il concerne également le décalage entre les attentes des habitants et les procédures d'une administration publique telle que la commune de St Herblain. En cas d'activité de plein air par exemple, qui nécessiterait l'installation de chapiteaux, l'animateur-coordonateur socioculturel doit faire une demande trois mois avant auprès du service logistique.

Verbatim 34 :

*« Les services de la ville il y a plus de méthodo par contre les ordinateurs sont pourris, tu veux un truc faut demander trois mois avant, sur l'associatif il y a moins de méthodologie mais par contre c'est beaucoup plus réactif, et au goût du jour sur certaines choses. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

De même, pour un événement, le service communication Herblinois demande à recevoir les demandes de communication sur les événements au moins trois mois avant, sauf cas de procédure exceptionnelle. Ces délais de trois mois sont longs. Trop longs pour des habitants qui entrent dans le CSC avec un projet déjà monté et qui compte sur le soutien que la ville de St Herblain peut leur offrir. Dans ce cas précis, le professionnel doit parvenir à trouver un compromis avec les habitants,

soit pour qu'ils repoussent la date du projet soit pour trouver d'autres solutions. Ce constat constitue un autre paradoxe de la réorganisation de l'AS. En gagnant des moyens plus importants et une procédure sensée les protéger et cadrer leur activité les professionnels de l'action socioculturelle ont en fait perdu de l'autonomie dans leurs prises de décisions, dans l'orientation de leurs projets, mais ils ont aussi perdu en réactivité. Les procédures ont en commun qu'elles aident les professionnels à cadrer leur travail, mais par la même occasion les entravent dans leur activité. La recherche de l'efficacité conduit, dans cette situation à l'effet inverse. L'animateur ou le responsable de centre a certes obtenu des avantages de par sa municipalisation, mais en échange de quoi son activité professionnelle est, elle moins facile à appréhender. L'anticipation devient alors le maître mot dans l'administration. Pour ne plus être entravé par les procédures, sans avoir à tricher ou contourner les règles, l'agent développe une forte capacité à anticiper et également à gérer les imprévus. Ces capacités se développent dans l'intelligence pratique de l'activité, elles permettent à l'agent de trouver sa place et de se positionner au sein de sa collectivité mais elle lui apporte également une plus grande efficacité dans son travail. Là encore la mobilisation masque les failles du système.

### 5.3.3 Gestion des imprévus et sur-sollicitation.

Les imprévus font partie du quotidien de toute activité ayant pour base les relations humaines. L'animation socioculturelle n'y fait pas défaut. De l'avis de tous les professionnels de l'animation socioculturelle, les sollicitations font partie intégrante du quotidien, bien qu'elles ne soient inscrites nulle part sur les fiches de poste. La gestion des sollicitations permanentes, qu'on pourrait même qualifier de sur-sollicitation oblige les professionnels à être d'une part très réactifs, d'autre part d'être en capacité de rapidement passer d'un sujet à un autre. Bien que l'accueil du public, des habitants, les réponses aux demandes des asec ou de la ville fassent partie de l'activité, cet excès de sollicitations entravent l'activité des agents et donc diminuent leur efficacité. Si les sollicitations sont si nombreuses c'est que les interlocuteurs cherchent une réponse dans l'immédiateté peu importe si les professionnels ne sont pas directement concernés.

Verbatim 35 :

*« Quand bien même le directeur a défini des choses précises, je ne pensais pas gérer une ampoule qui ne fonctionne pas. Je suis très diplomate hein, enfin je pense que sinon je n'aurais pas fait ce métier. Donc j'ai tendance à décentrer un peu les choses avec les usagers ou résidents qui m'interpelleront sur un dysfonctionnement pour leur dire ok tu en as parlé avec le directeur ou le gardien, « non mais comme tu es là » ben oui mais je suis animatrice donc si t'as un problème c'est vers eux. Les usagers et résidents ne connaissent pas les procédures. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Cet exemple illustre les propos précédents. L'ignorance des bénévoles et usagers quant à l'existence des procédures du service public entrave l'activité des professionnels. Mais, lorsque le CSC était géré uniquement par l'associatif, les professionnels avaient moins d'interlocuteurs concernant les demandes. Elles émanaient de l'asec ou des habitants mais pas de la ville. Désormais les demandes viennent également de la ville, et les procédures mise en place par le service public force également les administrateurs d'asec à avoir plus de demandes dans la mesure où ils ne maîtrisent plus toutes leurs activités.

Les problèmes imprévus et les sollicitations à outrance deviennent tellement habituels qu'ils ne sont même plus considérés par les agents comme des problèmes. Les professionnels de l'AS se sont donc adaptés à cette situation, bien qu'ils en aient conscience.

Verbatim 36 :

*« nos problèmes imprévus deviennent tellement des habitudes qu'on ne se rappelle plus que ce sont des problèmes imprévus. Au bout d'un moment ça devient du quotidien. »*

Un animateur socioculturel catégorie B.

Comme le précise ce discours tenu par un animateur socioculturel, les problèmes récurrents deviennent une part de quotidien. Résigner face à l'impossibilité d'agir de part leur statut pour résoudre ces problèmes, les agents s'adaptent, afin d'atteindre leurs objectifs tout en suivant au mieux les procédures du service public, et les nouvelles règles de fonctionnement au sein des centres socioculturels.

Les professionnels de l'animation socioculturelle herblinoise sont dans un schéma de fonctionnement relativement récent aux vues de la réorganisation. De ce fait, ils sont encore en période d'adaptation. Les problématiques qui sont les leurs dans la réalisation de leur activité ne peuvent pas toutes être résolues avec le temps. Les agents doivent faire preuve d'adaptation à leur environnement de travail, encore plus dans les conditions de l'AS herblinoise. Pour cela, ils développent des stratégies à plus ou moins long terme pour y remédier.

## 6. Conclusion

L'animation socioculturelle est un domaine à part dans les prérogatives des municipalités françaises. D'une part sa nature est inclassable : elle ne peut se résumer à l'intervention sociale, ni au champ politique, bien que celui-ci est fortement imbriqué dans l'activité. D'autre part son objet varie selon les professionnels qui le mettent en œuvre même si la Caf est responsable de son harmonie sur le territoire national. En France, l'animation socioculturelle est très largement associative. Les municipalités préfèrent généralement confier ce volet d'actions à des associations qui prennent à leur charge la réalisation des attentes politiques de la ville, et celles de la Caf.

L'histoire de l'animation socioculturelle nous permet de mieux appréhender son concept. En effet elle est largement basée sur les avancées sociales du XXe siècle, en particulier en France où elle a su émerger grâce à l'éducation populaire prônée par le Front populaire et se développer depuis avec les Céméa et les Francas. Elle a bénéficié de la démocratisation des loisirs en tous genres pour s'ouvrir à de nouveaux domaines. Aujourd'hui elle est présente partout, dans les CSC, les clubs de sports, dans le système éducatif, dans les colonies de vacances, les centres aérés... Son omniprésence n'est plus à démontrer, cependant elle reste un objet trop instable pour mener à de véritables conclusions quant à sa nature et à une définition qui se voudrait exhaustive.

La particularité de l'animation socioculturelle herblinoise repose dans sa forme. La ville de St Herblain était auparavant comme la majorité des municipalités assez retirée de l'action socioculturelle et elle préférait transmettre ces prérogatives à des associations. Cependant, la municipalité a décidé de réorganiser l'animation socioculturelle afin qu'elle soit plus cohérente et qu'elle réponde mieux aux attentes des habitants suite à une enquête prospective auprès des Herblinois et des usagers des centres. Cette réorganisation consiste en deux phases distinctes. La première phase a été la municipalisation des professionnels de l'animation socioculturelle, les agents d'accueil, responsables de centre et animateurs-coordonateurs socioculturels. La municipalisation désigne le recrutement par la ville des professionnels qui auparavant étaient employés des associations socio-éducatives et culturelles. Chacun des professionnels avait donc un employeur selon le centre où il opérait. Désormais ce n'est plus le cas, tous les professionnels nécessaires pour chaque centre sont à la charge de la ville. La seconde phase concerne la fermeture de deux équipements socioculturels. Bien que leurs activités soient transmises à d'autres centres, on ne peut pas vraiment parler de fusion. Cette réorganisation a été marquée par de nombreux conflits entre professionnels de l'AS, élus associatifs, services de la ville et élus municipaux. Chacun tentant de faire valoir ses droits pour ne pas subir une situation qui n'a pas été concertée avec tous ces acteurs.

Il y a eu d'autres changements propres à cette nouvelle organisation. Ces évolutions concernent aussi bien l'activité en elle-même que la gouvernance ou les relations humaines. Elles sont inscrites au sein de la convention tripartite qui règle les modalités de l'AS entre tous ses acteurs, à savoir la ville, l'asec et la Caf. Cette convention tripartite est une spécificité herblinoise, elle a pour but de cadrer les relations entre les acteurs de l'action socioculturelle cités précédemment. Bien qu'elle ait été construite en concertation avec tous les acteurs, elle semble aujourd'hui être insuffisante pour apaiser les tensions dans tous les centres. Les directeurs des centres socioculturels prennent donc le relais sur le volet gestion des conflits.

L'activité des responsables des centres socioculturels est aujourd'hui largement empreinte de management et de gestion de personnel. Étant les garants de l'animation socioculturelle sur leur territoire, les responsables doivent apprendre à composer avec d'un côté les injonctions de leurs hiérarchie qui répondent à des politiques publiques, votées par la municipalité, de l'autre des élus associatifs, qui vivent sur les territoires d'action des centres, et qui à un échelon local sont sensés représenter leurs concitoyens. Ce rôle de garde fou est pleinement assumé par les directeurs de CSC. Il nécessite un certain recul et un positionnement très clair vis-à-vis de tous les interlocuteurs auxquels le responsable fait face. Le rôle que joue la ville lui permet de ne pas être seul à servir de garde fou, en revanche la ville représente des sollicitations et demandes supplémentaires auxquelles il se doit de répondre car elle est désormais son employeur. Il gagne donc un soutien dans cette municipalisation mais il perd en autonomie. De plus, il est désormais le représentant de la ville le plus important hiérarchiquement dans les centres et doit donc, de ce fait gérer les problèmes du quotidien et en particulier les problèmes qu'il peut rencontrer avec les asecs, qui n'ont pas vraiment bien vécu la municipalisation. A cela s'ajoute son rôle de garant du fonctionnement des équipements socioculturels, qui semble peu chronophage mais provoque de nombreuses sollicitations.

Les animateurs-coordonateurs socioculturels ont été les plus touchés par la municipalisation. Certains ont vécu la municipalisation et la fusion des centres, voyant leur travail s'évaporer dans des structures aujourd'hui fermées. De plus, ce sont eux qui ont le plus de difficultés à se positionner. Comme ils étaient employés des asecs auparavant, nombre d'entre eux ont été recrutés par ceux qui désormais sont leurs collaborateurs, et non plus ni leurs employeurs, ni leurs supérieurs hiérarchiques. Bien qu'ils n'aient pas demandé cette situation ils doivent s'y adapter. De même les administrateurs d'asec ont eux aussi du mal à laisser le pouvoir leur échapper. Le fait qu'ils ne puissent plus donner d'ordre aux animateurs peut être difficile à assimiler tant l'ordre des choses avait été immuable. Et c'est cette ambiguïté qui provoque la difficulté des animateurs socioculturels

à trouver ou à rester à leur place face aux injonctions des administrateurs d'asec ou à celles de la ville. En plus de cette ambiguïté, les professionnels ont du mal à se positionner vis-à-vis de leur profession. Le fait qu'ils évoluent auparavant dans un milieu associatif les aidait à mettre en avant certaines valeurs de ce milieu. Aujourd'hui ils se réinterrogent quant aux buts de leur activité. La perte de sens au travail en général et plus particulièrement dans l'action socioculturelle peut provoquer une lassitude chez les professionnels, voire un mal-être, tant les convictions personnelles importent dans ce domaine. Bien qu'ils soient toujours en mesure de décrire ce qu'est pour eux l'animation socioculturelle, leur activité en tant qu'animateur socioculturel accompagnant l'asec dans la réalisation du projet social, mais étant employés par la ville reste assez floue en termes d'attentes de la ville, de l'asec et de la Caf. L'asec garde toujours un cadre que les professionnels ont connu auparavant et auquel ils peuvent aisément s'identifier, la ville leur offre une protection, des procédures, une hiérarchie qui les rassurent. Cependant aucun des deux ne les affirme pleinement. La ville ou du moins ses agents sont toujours réticents à l'idée de les considérer comme des employés de la fonction publique à part entière. L'asec qui était l'employeur précédent d'une majorité de professionnels de l'AS est elle, désormais méfiante à l'égard des intentions des animateurs-coordonateurs socioculturels bien qu'elle les considère toujours comme des professionnels aguerris en qui elle peut avoir confiance quant à la réalisation de l'activité. En revanche, elle ne peut plus décider du contenu de leur temps de travail. Il y a donc une ambivalence dans ces rapports qui fait que même si les deux entités apportent aux animateurs-coordonateurs un certain cadre pour leur activité, aucun des deux ne prends la totalité en charge, forçant les animateurs à maintenir le statut quo ou faire un choix entre leur loyauté envers la ville ou leur affection pour leurs collaborateurs, précédemment supérieurs hiérarchiques. Cette ambivalence et ce problème de positionnement vis-à-vis du statut posent également d'autres problèmes dans la réalisation de l'activité. En effet, l'asec répond aux directives de la Caf via le projet social. Mais la ville a elle aussi ses propres injonctions vis-à-vis de ses agents, elle développe par exemple une politique jeunesse, pour laquelle elle compte sur les CSC afin de mettre en place des partenariats et des activités. La nécessité de transversalité entre ville, professionnels et asecs dans l'animation socioculturelle est à intégrer pour apaiser les tensions qui subsistent. Cette absence de réseau bien construit et fonctionnel entrave le développement d'une animation socioculturelle très présente sur le territoire. La municipalité doit donc, par la concertation et l'échange, veiller à créer un réseau d'action socioculturelle très fonctionnel afin que celle-ci puisse se développer dans les meilleures conditions et s'adresser à tous les publics.

Pour réussir à réellement développer l'action socioculturelle il faut que la ville donne à voir ce qu'il se passe dans les centres socioculturels. Les difficultés qu'ont les professionnels à décrire leur activité concerne également les usagers, et le public en général. Les habitants ne savent pas vraiment ce qu'il se passe dans les CSC en dehors des activités pour lesquelles ils s'y rendent. La valorisation de l'animation socioculturelle doit donc être axée dans un premier temps sur la communication des projets mis en place. Cette communication doit se faire pour le public des centres, les Herblinois mais également pour les employés de la ville de St Herblain travaillant dans d'autres services. Ces derniers doivent être les partenaires de l'action socioculturelle au même titre que les professionnels ville des CSC.

Les professionnels de l'animation socioculturelle sont dans une position peu aisée, d'un côté ils doivent composer avec les injonctions de la ville, qui n'est pas capable de couvrir toutes leurs activités mais qui cependant leur apporte un soutien et des moyens plus importants qu'auparavant. De l'autre, l'asec et ses administrateurs, qui furent leurs employeurs et qui aujourd'hui ne devraient plus être qu'une organisation à accompagner dans la réalisation de ses objectifs. Le poids du passé impacte fortement cette situation, et les professionnels de l'AS qui ont vécu les deux périodes sont aujourd'hui en recherche de sens, de cadre et de soutien. La nécessité pour eux de se positionner face à leur deux interlocuteurs privilégiés crée un risque pour eux de se voir désavouer par l'un ou l'autre, et donc de devoir surmonter plus de difficultés dans la réalisation de l'activité. Pour échapper à ce choix cornélien, les professionnels de l'AS et en particulier les animateurs-coordonateurs socioculturels disposent d'une marge de manœuvre entre le travail prescrit (fiche de poste, convention tripartite) et l'activité dans la réalité du terrain. Ils usent de cette flexibilité pour répondre aux injonctions des deux protagonistes. Certains ont pourtant fait un choix, ils se heurtent alors à la désapprobation de l'autre parti et ce choix peut entraver son activité au quotidien. La problématique ici concerne la séparation des pouvoirs. Pour garder l'agrément Caf des centres socioculturels ceux-ci doivent être dirigés par des asecs. La ville ne peut donc pas prendre entièrement la main sur l'animation socioculturelle si elle souhaite garder cet agrément et les subventions qui vont avec. D'autres formes de soutien à l'animation socioculturelle existent, mais son objet étant fortement orienté vers la participation, la co-construction et la collaboration, la ville a besoin des asecs pour rester dans le cadre de l'action socioculturelle. C'est là l'origine de cette municipalisation partielle. Et c'est de cette municipalisation partielle que découle nombre des problèmes qui ont été abordé ici. La gestion du temps de la ville notamment qui ne correspond pas au temps des des habitants et usagers. De la même façon, la perte d'autonomie des professionnels de l'AS est due à cette organisation particulière. Bien qu'elle soit légèrement compensée par des

moyens plus importants, les conditions d'exercice de l'action socioculturelle semblent moins aisées actuellement. Le facteur temps sera déterminant dans l'évolution future de l'animation socioculturelle herblinoise. Soit ce schéma de fonctionnement va perdurer et se stabiliser notamment avec le renouvellement des administrateurs d'asec et des professionnels de l'AS, soit les efforts entrepris par chacun des partis seront insuffisants et ce modèle sera alors voué à l'échec. Ce pari de la municipalisation et de la réorganisation par la ville de St Herblain doit être accompagné d'un soutien sans faille aux professionnels de l'AS. Il nécessite une redéfinition claire et précise des rôles et statuts de chacun des acteurs. Il nécessite également de développer un esprit de service public parmi les agents nouvellement municipalisés, pour cela, l'échange et la mise en place d'une réelle transversalité entre les différents CSC, mais aussi entre les différents services doit être effective. Des séminaires et réunions d'équipes participant à la constitution de cet esprit de service sont déjà à l'œuvre. Mais il faut également que les agents puissent faire preuve de distanciation vis-à-vis de leurs anciens employeurs que sont les asecs.

L'adoption de pratiques, procédures et méthodes communes entre les centres socioculturels participera au développement d'un esprit de service, en plus de quoi il permettra à l'activité socioculturelle herblinoise d'être plus harmonieuse. De la même manière, la mise en place d'un socle commun dans l'appréciation de l'AS sera un atout pour sa valorisation auprès des asecs, des autres services de la ville et permettra de communiquer sur l'activité des centres auprès du public.

C'est par la concertation et le dialogue entre tous les acteurs et l'adoption de règles écrites ou tacites permettant à chacun de réaliser son activité dans les meilleures conditions que l'animation socioculturelle herblinoise sortira gagnante de cette réorganisation.

## 7. Bibliographie

### 7.1 Ouvrages de références :

Morend Liliane (trad), & Junod Roland Moser Müller, Wettstein, Willener(2004). « *L'animation socioculturelle: Fondements, modèles et pratiques* ». Genève: IES éd.

Della Croce Claudia, Libois Joëlle, & Mawad Rima. (2011). « *Animation socioculturelle: Pratiques multiples pour un métier complexe* ». Paris: l'Harmattan.

### 7.2 Ouvrages :

Augustin J-P & Gillet JC (2000), « *L'animation professionnelle, histoire, acteurs, enjeux.* »Paris : L'Harmattan.

Besnard Pierre (1985) « *L'animation socioculturelle* » QSJ, PUF.

Besnard Pierre (1986). « *Animateur socioculturel : fonction, formation, profession, 2e éd, mise à jour et augmentée* » Paris, ESF.

Bodelot C, Gollac M. (2003) « *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France.* »Fayard

Boudon Raymonde (1983). « *La logique du social-Introduction à l'analyse sociologique* ». Paris : Hachette.

Chopart Jean-Noël (éd 2000) « *Les mutations du travail social. Dynamique d'un champ professionnel* ».Paris, Dunod.

Douard Olivier (2003) « *Dire son métier. Les écrits des animateurs* ». Paris, l'Harmattan, Débats jeunesse.

Gillet Jean-Claude (2006) « *L'animation en question* » Ramonville Saint Agne : Erès

Gillet Jean-Claude (1995) « *Animation et animateurs. Le sens de l'action* » Paris, l'Harmattan.

### **7.3 Articles :**

Brigitte Bouquet, « *Du sens de l'évaluation dans le travail social* », *Informations sociales* 2009/2 (n° 152), p. 32-39.

Koebel (Michel), "*Le secteur de l'animation socioculturelle*", in Camy (Jean) (dir.), Le Roux (Nathalie) (coord.), *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, MEN, AFRAPS/RUNOPES, 2002 (pp. 361-374).

Évelyne Baillergeau, « *Les enjeux contemporains du travail social en Europe* », *Informations sociales* 2009/2 (n° 152), p. 40-48.

Mireille Elbaum, « *Les indicateurs de performance en matière de politiques sociales. Quel sens pour l'action publique ?* », *Revue de l'OFCE* 2009/4 (n° 111), p. 39-80.

DOI 10.3917/reof.111.0039

Poyraz Mustafa. « *Mutation de l'animation socioculturelle.* » In: *Agora débats/jeunesses*, 35, 2004. Sociabilités juvéniles et construction de soi. pp. 76-87;

## 8. Annexes

### 1. Fiche de Poste Animateur socioculturel

#### Ville de Saint-Herblain

Direction des ressources humaines  
Service développement des compétences

#### **ANIMATEUR SOCIOCULTUREL<sup>(1)</sup>**

Poste occupé par : XXXX

#### **CARACTERISTIQUES DU POSTE :**

*Cadre réservé à la Direction des ressources humaines*

Cadre(s) d'emplois cible(s) : Adjoint d'animation ou Animateur territorial

Temps de travail : temps complet temps non complet

Direction et Service d'affectation : DSAVA/Service Vie associative et Action Socioculturelle

Localisation géographique à titre principal : Adresse du CSC

Positionnement du poste dans l'organigramme :

- Placé sous la responsabilité directe du : Responsable CSC

#### **MISSIONS GENERALES DU POSTE :**

L'animateur socioculturel participe au développement du centre socioculturel. Il participe donc à l'accueil et l'animation, en y proposant des activités et services à finalité sociale. Il travaille en direction de tous les publics composant la famille par la mise en place d'actions à vocation familiale et pluri-générationnelle, favorisant le développement des liens sociaux et familiaux. Il peut être référent du projet Famille dans le cadre du partenariat de l'ASEC avec la CAF. Il coordonne un certain nombre d'actions et peut suppléer le responsable du CSC. En lien direct avec les habitants et usagers du centre socioculturel, il prend en compte l'expression de leurs demandes et de leurs initiatives en s'appuyant sur les différents partenaires (ASEC, associations, acteurs sociaux, institutions...) présents sur le quartier.

#### **PRINCIPALES ACTIVITES/COMPETENCES TECHNIQUES DU POSTE :**

**1. Domaine d'activités : Contribuer à l'élaboration et à la mise en oeuvre du projet social du CSC porté par l'ASEC et piloter l'élaboration et la mise en oeuvre partagées de son volet familles, le cas échéant ; accompagner les bénévoles dans leurs fonctions associatives ;**

**2. Domaine d'activités : Concevoir, coordonner et mettre en oeuvre des actions collectives thématiques de dynamisation sociale**

- Analyser les besoins et les caractéristiques des publics accueillis
- Construire et développer une démarche coopérative de projet (ex recherche de partenaires)
- Coordonner, accompagner les professionnels Ville et ASEC intervenant dans son champ d'action
- Créer une dynamique partenariale avec les acteurs du territoire du CSC
- Evaluer les actions mises en place
- Organiser des événements festifs et rassembleurs
- Animer des événements et des activités

**3. Domaine d'activités : Accompagner les publics vers une participation aux actions collectives**

- Accueillir les publics : repérer et décrypter leurs demandes
- Orienter les publics vers les partenaires ou prestataires compétents
- Mettre en place des actions individuelles ou collectives de soutien à la fonction parentale (ex. accompagnement scolaire)
- Impulser des offres de nouvelles actions collectives à partir des demandes recensées
- Adapter les offres aux demandes
- Favoriser l'implication des habitants dans les CSC y compris dans la prise de responsabilité

#### **PRINCIPALES RELATIONS DE TRAVAIL INTERNES ET EXTERNES REGULIERES :**

- Les usagers et les habitants

- L'ASEC, les associations du quartier et leurs bénévoles
- Les différents services de la Ville,
- Les autres CSC

**PRINCIPALES CONNAISSANCES ET QUALITES REQUISES :**

**(Savoir et savoir-être)**

**Connaissances théoriques, techniques et générales :**

- Connaissance du fonctionnement associatif
- Méthodologie de projet
- Notion en gestion financière
- Connaissances pédagogiques liées au public accueilli
- Connaissances de l'environnement social, culturel et professionnel
- Connaissances des acteurs institutionnels susceptibles d'intervenir auprès des familles
- Diplôme souhaité pour un animateur : BPJEPS ou DEJEPS. Les agents ne disposant pas du diplôme souhaité lors du recrutement seront encouragés à se former et accompagnés.
- Qualification souhaitée par la CNAF pour l'animateur « référent famille » : diplôme de travail social de niveau 3.

**Qualités comportementales et relationnelles, et capacités intellectuelles :**

- Savoir rendre compte
- Qualités orales et rédactionnelles
- Capacité d'écoute et d'adaptation
- Capacités à travailler en partenariat et à mobiliser des ressources
- Force de proposition et de conviction
- Maîtrise des outils bureautiques

**CONTRAINTES ET/OU RISQUES PARTICULIERS LIES AU POSTE :**

- Occasionnellement disponibilité en soirée et weekend

## 2. Fiche de poste responsable de CSC

### Ville de Saint-Herblain

Direction des ressources humaines  
Service développement des compétences

### RESPONSABLE CSC <sup>(1)</sup>

#### CARACTERISTIQUES DU POSTE :

*Cadre réservé à la Direction des ressources humaines*

Cadre(s) d'emplois cible(s) : Attaché territorial option Animation ou animateur territorial expérimenté

Temps de travail : temps complet temps non complet

Direction et Service d'affectation : DSAVA/Service Vie Associative et Action Socioculturelle

Localisation géographique à titre principal : Adresse du CSC

Positionnement du poste dans l'organigramme :

- Placé sous la responsabilité directe du : Responsable du service Vie Associative et socio-culturelle
- Le cas échéant, nombre d'agent(s) placé(s) sous la responsabilité du poste : xxx

#### MISSIONS GENERALES DU POSTE :

Le responsable de CSC met en oeuvre, sur le territoire du CSC, le projet social porté par l'ASEC, agréé par la CAF et validé par la Ville, en l'inscrivant dans une cohérence et une dynamique globales d'animation de la vie socioculturelle herblinoise. Il le conduit en concertation avec les bénévoles de l'ASEC, les associations et les habitants. Il apporte son expertise aux instances de l'ASEC. Il dirige l'équipement.

#### PRINCIPALES ACTIVITES/COMPETENCES TECHNIQUES DU POSTE :

##### 1) Domaine d'activités : Participer à la définition des orientations du CSC en matière socioculturelle et piloter le projet social de l'ASEC

- Conduire, de façon participative, le diagnostic social, démographique, urbain et économique du quartier d'intervention, en accordant une place importante à la parole des habitants
- Elaborer, sur la base de ce diagnostic territorial, un projet social, permettant de répondre aux problématiques identifiées par l'ensemble des partenaires du quartier du CSC
- Mettre en oeuvre, de façon coopérative, ce projet social, le suivre, le coordonner, le piloter, l'ajuster en permanence
- Participer à l'évaluation de ce projet social sur la base de tableaux de bord et d'indicateurs permettant de mesurer son impact et son efficacité, conformément au processus d'évaluation existant
- Rendre compte très régulièrement de l'avancement du projet et être force de propositions auprès de la hiérarchie et de l'ASEC notamment pour aider à la décision

##### 2) Accompagner à la structuration de la vie associative

- Structurer et dynamiser la participation des habitants, soutenir leurs initiatives, cela en travail associé avec les bénévoles de l'association
- Favoriser le développement des capacités des bénévoles à appréhender leurs positions stratégiques et politiques
- Veiller à l'implication des membres de l'ASEC dans les instances de gouvernance
- Faciliter le travail associé entre les bénévoles de l'ASEC et les professionnels (Ville et ASEC) à toutes les phases du projet social
- Soutenir les bénévoles dans leurs actions, assurer avec les professionnels un rôle formateur auprès d'eux, de façon à favoriser le développement personnel, à développer leur coopération, leur engagement, les prises de responsabilités associatives et leur réussite

##### 3) Domaine d'activités : Développer et animer des partenariats autour du projet social de l'ASEC

- Développer des relations avec les directions et services de la Ville ayant un lien fort avec l'action socioculturelle : solidarité, éducation, culture, sport, vie associative, jeunesse, démocratie locale et citoyenneté, aménagement urbain, etc.
- Travailler en réseau avec les autres responsables de centres socioculturels de la Ville, notamment pour veiller aux complémentarités et garantir une cohérence d'ensemble dans l'offre socioculturelle communale
- Développer des partenariats avec tous les acteurs du quartier d'intervention : habitants, CMS, bailleurs sociaux, associations du quartier, institutions, autres collectivités territoriales à l'échelle du département (ex : Conseil Départemental)
- Mobiliser les bénévoles autour du projet social
- Favoriser l'implication des habitants dans les CSC y compris dans la prise de responsabilité

#### **4) Domaine d'activités : Pilotage et optimisation des ressources humaines**

- Favoriser la participation et l'expression des agents
- Répartir et planifier les activités confiées aux agents encadrés
- Piloter, suivre et contrôler les activités
- Organiser la diffusion de l'information
- Analyser les besoins d'évolution en compétences
- Réaliser les entretiens professionnels annuels

#### **5) Domaine d'activités : Gestion budgétaire et financière**

- Soutenir l'association dans l'élaboration de son budget prévisionnel
- Aider au suivi de l'exécution du budget de l'ASEC
- Renseigner les outils de pilotage et de suivi (tableaux de bord)

#### **6) Domaine d'activités : Gestion de l'équipement**

- Assurer la responsabilité des locaux
- Garantir leur utilisation dans les conditions de sécurité réglementaires
- Gérer l'attribution de ces locaux pour permettre le bon fonctionnement des activités
- Solliciter les travaux de maintenance et d'entretien

#### **PRINCIPALES RELATIONS DE TRAVAIL INTERNES ET EXTERNES REGULIERES :**

- En lien avec le responsable de service, l'ASEC
- Les associations accueillies dans le centre et leurs bénévoles
- Les usagers, les habitants
- Les partenaires extérieurs
- Les différents services de la Ville
- Les autres CSC

#### **PRINCIPALES CONNAISSANCES ET QUALITES REQUISES :**

##### **(Savoir et savoir-être)**

##### **Connaissances théoriques, techniques et générales :**

- Règles budgétaires et comptables de la comptabilité publique
- Notions sur le droit des associations
- Méthodologie de projet
- Instances, processus et circuits décisionnels
- Techniques d'élaboration de tableaux de bord et bilans d'activités
- Techniques d'animation et pilotage des équipes
- Connaissances managériales
- Connaissance du plan comptable analytique des centres sociaux (PLA)
- DEJEPS ou DESJEPS souhaité (2). Les agents ne disposant pas du diplôme souhaité lors du recrutement

##### **Qualités comportementales et relationnelles, et capacités intellectuelles :**

- Principe et mode d'animation du management
- Qualités d'écoute, d'empathie, de négociation et de diplomatie
- Capacité d'anticipation et d'organisation
- Sens des responsabilités
- Sens du travail en équipe
- Capacités à travailler en partenariat et à mobiliser des ressources
- Notions d'organisation, de conduite de réunion et de planification des tâches
- Techniques d'entretien et d'évaluation des agents
- Autonomie dans la mise en oeuvre des missions et l'organisation du CSC

### 3. *Guide d'entretien Animateur socioculturel*

<i>Guide d'entretien animateur socioculturel</i>				
<b>Contenu de l'activité professionnelle</b>	<b>Vision du service public</b>	<b>Rapport à la ville</b>	<b>Rapport au socio-culturel</b>	<b>Talon sociologique</b>
<p>Description des tâches sur une journée? Sur une semaine? Référent famille?</p> <p>Problèmes récurrents au sein du CSC, du à l'activité...</p> <p>Lien avec les habitants/usagers (hors bénévoles asso)?</p> <p>Pour qui "travaillez-vous?" ( Différent selon contrat, salaire, interlocuteurs directs?)</p> <p>Appréciation des conditions de travail, temps "libre" (hors tâche prévue), intensité, amplitude horaire...</p>	<p>Qu'est-ce qu'une mission de service public? Qu'est ce qu'elle nécessite de la part des agents?</p> <p>Rapport au service public, la fonction est-elle due au parcours? Au militantisme? Autre?</p> <p>L'action s'inscrit-elle dans un réseau?Quelle transversalité ? Avec qui ?</p> <p>Quelle reconnaissance de la profession? De l'action mise en place?</p> <p>Engagement syndical ?</p>	<p>Que représente la ville selon vous ? Le service public, les volontés des élus/du maire ?...?</p> <p>Comment qualifier les relations avec la hiérarchie?</p>	<p>Définition "simple", représentation(s)</p> <p>L'action socio-culturelle en question: Qui, Quoi Comment? (sonder les représentations de l'enquête)</p> <p>Quelles propositions pour améliorer/simplifier l'action socioculturelle ou son organisation ?</p>	<p>Sexe, âge, CSP, CSP des parents, statut marital, enfant?</p> <p>parcours scolaire, formations, spécialisations?</p> <p>Quels projets concernant la vie professionnelle?</p>
		<p><b>Rapport à l'Asec</b></p>		
		<p>Comment définir l'asec? Patenaires? Collaborateurs ?</p> <p>Quels sont les liens qui les unissent ( hiérarchiques? De travail? "amicaux"?...)</p>		

#### 4. Guide d'entretien Responsable de Centre socioculturel

<i>Guide d'entretien responsable CSC</i>				
Contenu de l'activité	Vision du service public	Rapport à la ville	Rapport au socio-culturel	Talon sociologique
<p>Description des tâches sur une journée? Sur une semaine?</p> <p>Lien avec les habitants/usagers (hors bénévoles asso)?</p> <p>Appréciation des conditions de travail, temps "libre" (hors tâche prévue), intensité, amplitude horaire...</p> <p>Gestion et management des personnels et problèmes liés à l'activité.</p> <p>L'action s'inscrit-elle dans un réseau? Quelle transversalité ? Avec qui ?</p>	<p>Rapport au service public, la fonction est-elle due au parcours? Au militantisme? A la famille? Autre?</p> <p>Qu'est-ce qu'une mission de service public? Qu'est ce qu'elle nécessite de la part des agents?</p>	<p>Comment qualifier les relations avec la hiérarchie?</p> <p>Que représente la ville selon vous ? Le service public ? Les volontés des élus/du maire ? L'Etat à un échelon local/de proximité?</p>	<p>Définition "simple", représentation(s)</p> <p>L'action socio-culturelle en question? Qui, Quoi Comment? (sonder les représentations de l'enquêté)</p>	<p>Sexe, âge, CSP, CSP des parents, statut marital, enfant?, parcours scolaire, formations.</p> <p>Quels projets concernant la vie professionnelle?</p>
	<p>Quelle reconnaissance de la profession? De l'action mise en place?</p>	<p><b>Rapport à l'Asec</b></p>	<p>Quelles propositions pour améliorer l'action socioculturelle?</p>	
	<p>Quelle gestion des relations Asec/Ville</p>	<p>Comment définir l'asec? Patenaires? Collaborateurs ?</p>		
		<p>Quels sont les liens qui les unissent ( hiérarchiques? De travail? "amicaux"?...)</p>		