



HAL
open science

Les cadres de l'animation, qui sont-ils ?

Yves Raibaud

► **To cite this version:**

Yves Raibaud. Les cadres de l'animation, qui sont-ils ?. Agora débats/jeunesses, 2008, 45, pp.27-41.
halshs-00335277

HAL Id: halshs-00335277

<https://shs.hal.science/halshs-00335277>

Submitted on 2 Feb 2009

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.

Les cadres de l'animation sont-ils des cadres comme les autres ?

Enquête sur les titulaires du DEDPAD en Aquitaine

Eric Gallibour, sociologue, chargé de mission CRAJEP Aquitaine

Yves Raibaud, géographe, ADES-CNRS

y.raibaud@ades.cnrs

Résumé :

Cet article présente une enquête réalisée en 2007 sur les diplômés du DEDPAD Aquitaine¹ (France). Il tente de dégager quelques pistes prospectives sur le champ professionnel de l'animation à partir du point de vue de ses cadres. Il décrit leurs parcours, les fonctions qu'ils occupent, les conditions matérielles de leur travail. Il présente ainsi des carrières professionnelles menées sur le long terme et vécues par les personnes interrogées comme des réussites professionnelles, ce qui n'exclut pas les difficultés que peuvent ressentir ces cadres à « exister » entre une masse d'animateurs peu qualifiés et une hiérarchie d'élus associatifs ou politiques qui ne reconnaissent pas toujours leurs compétences spécifiques. Les cadres de l'animation sont un élément clé des dynamiques de revendication qui peuvent émerger et faire aboutir le travail de conscientisation d'elle-même de la profession animateur.

Si l'on pose par hypothèse que les cadres sont un des miroirs de la transformation de la société, l'accroissement des effectifs de l'encadrement salariés dans le secteur de l'économie sociale et solidaire illustre aujourd'hui les récentes mutations du secteur associatif et les enjeux des transitions professionnelles des métiers du sport et de l'animation. Au contraire des travaux sur les cadres en sciences sociales qui sont à présent conséquents ceux qui portent sur le champ de l'animation professionnelle sont plutôt rares alors que l'histoire des cadres de la jeunesse et de l'éducation populaire commence à peine à être étudiée². Il nous semblait donc intéressant de compléter par une étude qualitative les analyses effectuées sur la morphologie des cadres associatifs.

Suite à deux articles³ écrits à partir de l'expérience d'une formation de cadre de l'animation en Aquitaine entre 200 et 2008 un certain nombre d'objections nous ont été adressées: « Ces animateurs sont-ils des cadres ? Ces cadres sont-ils encore des animateurs professionnels ? » D'autres questions se posent en suivant : « A quelles générations appartiennent-ils ? Quels sont leurs formations, leurs parcours scolaires et leurs trajectoires professionnelles ? En quoi leur identité professionnelle est-elle différente de celle des autres cadres ? Quels sont leurs statuts, leurs conditions de travail, leurs salaires ? etc ». Bien évidemment, nous n'avons pas ici la prétention de répondre à toutes ces questions mais juste apporter un élément de réponse à partir de l'échantillon que représentent les personnes qui ont suivi la formation DEDPAD en Aquitaine, devenu depuis septembre 2007 un master professionnel de l'Université de Bordeaux..

Nous allons donc présenter les résultats d'une enquête en cours, puis tenter de dégager quelques pistes à partir du point de vue de ces cadres dont beaucoup ont dépassé la moitié de leur vie professionnelle. Au contraire d'autres études menées sur les animateurs (qui constatent avec raison la précarité du métier et un *turn-over* important), cette approche met en relief des carrières menées sur le long terme et vécues le plus souvent par les cadres interrogés comme des réussites professionnelles. Ceci n'exclut pas, bien au contraire, les difficultés qu'ils peuvent ressentir à « exister » entre une masse d'animateurs encore peu qualifiés et une hiérarchie souvent composée d'enseignants détachés, de retraités, de fonctionnaires des ministères de tutelle, de membres des cabinets politiques ou de chefs d'entreprises présidents de clubs sportifs ou de fondations.

Les cadres de l'animations : qui sont-ils ?

L'enquête porte sur 30 cadres de l'animation ayant suivi la formation. 13 sont issus de la première

¹ Diplôme d'Etat de Directeur de projet d'Animation et de Développement.

² Cf colloque *L'histoire des cadres de jeunesse et d'éducation populaire : 1918-1971*, 20-21-22 novembre 2003, Sénat, Paris.

³ RAIBAUD Y., *La formation des cadres de l'animation*, in *Agora débats Jeunesse* n° 39, 2006, pp. 74- 86. GALLIBOUR É., *La fabrication des nouveaux cols blancs ? De l'intérêt et des enjeux de la formation des cadres de l'animation en France et en Europe*, in MENDOSA V. (s.d.), *Perspectivas actuales de la animacion sociocultural. Cultura, tiempo libre y participación social*, ed. CCS, Alcalá, Madrid, 2006, pp. 269-286.

promotion (2000-2002), 13 de la seconde promotion (2004-2006)⁴. Les 4 de la promotion en cours qui ont été rajoutés à l'échantillon sont déjà en situation de cadres « avérée » et ont validé avec succès leurs 4 premières unités de compétence. Les questionnaires ont été administrés au téléphone par les auteurs; ils sont composés de trente cinq questions (25 questions « fermées », 7 demi-ouvertes, 3 ouvertes)⁵.

Profils

Age	Sexe	
	H (41,1)	F (37,6)
Moyenne : 39,8		
30-35	4	2
35-40	11	7
40-45	5	2
45-50	5	4
+ de 50	5	5
Total	30	20

Dépt/région	
Gironde	16
Bordeaux Agglomération	5
Autre	4
Dordogne	7
Dordogne	5
Autre Aquitaine (40, 64, 47)	3
Poitou-Charente	5
Autre (Yonne)	1

Les cadres de l'animation ont 40 ans en moyenne, 2/3 sont des hommes. Dans le grand quart Sud-Ouest où s'est effectué le recrutement du DEDPAD Aquitaine ils se répartissent entre ville-centre, périphérie et zones rurales de façon proportionnelle aux écarts de population.

Statuts

Statut public	10	Statut privé CDI (95%)	20
Cadre A titulaire	0	C.C.Anim.	12
		Groupe 8	2
		Groupe 7	6
		Groupe 6	3
		Groupe 5	1
Cadre A contractuel	7	C.C.FJT	1 (directeur)
Cadre B titulaire	3	C.C.Cso	4 (3dir, 1 coord)
Cadre B contractuel	0	C.C.Santé	1 (directrice)
		C.C Formation	1 (coord.)
		Prof.libérale (5%)	1

1/3 travaillent dans le secteur public, 2/3 dans le secteur privé (associatif 95%, libéral 5%). Les cadres du service public de l'échantillon n'ont pas eu encore accès aux catégories A de la FPT (filière administrative, option animation). C'est ce qui justifie pour 2 d'entre eux (les plus jeunes) la titularisation en catégorie B qui peut leur permettre de passer le concours « réservé » interne d'attaché, option animation. La troisième, ancienne animatrice sportive, a choisi de passer « hors-classe » dans la catégorie B de sa filière. Les autres ont choisi par défaut le cadre contractuel, plus intéressant car négociable au niveau des rémunérations (grille indiciaire, primes).

Dans le secteur privé, 95 % sont employés en CDI (1 profession libérale). 14 sur 20 (70%) sont sur les grilles supérieures des conventions collectives. La position des 5 qui sont sur des postes d'encadrement intermédiaire s'explique de la façon suivante : 2 sont en début de carrière (30-35 ans), 1 est dans une association à salarié unique (délégué régional d'une fédération d'éducation populaire), 1 travaille dans une association en milieu rural « à faibles moyens », le dernier est sur un poste sous-évalué de responsable de la prévention de la délinquance, dans le cadre d'une mission locale.

⁴ 26 « dans le champ professionnel de l'animation » pour un total de 34 (78%). Situation des 8 non enquêtés : surveillante de bassin natation, cadre commercial, enseignant secondaire, animatrice en secteur psychiatrique, entraîneur sportif, demandeur d'emploi, décédée, sans nouvelles (1).

⁵ Exemple de question demi-ouverte : décrivez brièvement votre place et vos fonctions dans l'entreprise ; exemple de question ouverte : quels sont les principaux conflits que vous avez connus dans votre vie professionnelle récente ?

Employeurs

Dépt/Région	1
Communautés de communes	4
Mairie	5
Association + 10 salariés	14
Association – de 10 salariés	4
Autres	1

Les salariés du secteur public se répartissent entre département, communautés de communes et communes. La troisième promotion du DEDPAD (faiblement prise en compte dans ces chiffres), confirme la progression des postes de cadre dans les communautés de commune des zones périphériques et rurales, souvent sur les postes enfance-jeunesse.

Les cadres du secteur associatif sont employés en majorité dans des associations de plus de 10 salariés. Dans les associations de moins de 10 salariés on retrouve des organismes fédératifs comme la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire, deux fédérations d'éducation populaire, un foyer de jeunes travailleurs. Les salariés ont néanmoins dans ces associations des rôles d'encadrement (conseil, coordination, gestion de personnel détaché).

Nom du poste

Directeur.trice	14
Directeur. trice de service	4
Coordinateur.trice	7
Chargé.e de mission	3
Autre	2

L'intitulé du poste suit de façon assez fidèle les indications des grilles conventionnelles. L'intitulé de coordinateur.trice semble être utilisé parfois en attente d'une promotion justifiée par l'absence de diplôme (DEDPAD en cours) ou de faiblesse de moyens de l'entreprise. L'encadrement supérieur est alors assuré par les bénévoles associatifs (président.e pour la direction générale, trésorier.ère pour la gestion comptabilité).

Encadrement du personnel

Nombre de salariés sous les ordres	<i>De 4 à 73, moyenne 33</i>	Recrutement des salariés	
Moins de 10 salariés	7	Recrutent seul	20 (78%)
De 10 à 20 salariés	11	Avec un supérieur hiérarchique	6 (22%)
+ de 20 salariés	8	Ne recrutent pas	0
<i>Total</i>	<i>26</i>	<i>Total</i>	<i>26</i>

Si l'on met à part les « chargés de mission » et la « profession libérale », toutes les personnes interrogées assurent l'encadrement du personnel. 78% ont la responsabilité de leur recrutement (même si elles y associent leur hiérarchie professionnelle ou associative, voire des collègues de travail), 22% le font sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique. 100% ont la gestion administrative et financière des salaires, parfois avec l'aide (ou sous la responsabilité) d'un service comptable. La gestion des salaires et la responsabilité d'encadrement diffèrent lorsqu'il y a des postes « mis à disposition », par exemple d'une mairie vers une association, ce qui peut faire varier le nombre de salariés « sous les ordres » du simple au double. D'autres facteurs de responsabilité importante de

personnel ne sont pas toujours comptabilisés, comme par exemple la présence de nombreux « vacataires » à temps partiel (animateurs sportifs, professeurs de musique d'une maison de quartier) ou de contrats aidés dans la mise en place d'un chantier d'insertion à l'intérieur d'un centre social ou d'une association socioculturelle en milieu rural.

Activités et gestion du temps de travail

Autonomie emploi du temps	97%
Diagnostic, analyse des enjeux	100 %
- Entier	87%
- Partiel	13%
Management de projet	100%
Administration, gestion du personnel (26)	
- Entière	96%
- Partielle	4%
Gestion financière	94%
- Entière	84%
- Partielle (comptable, service)	10%
Autonomie dans les relations institutionnelles	94%
- Entière	80%
- Partielle	14%

Le temps de travail « par tâche » des cadres de l'animation recoupe *grosso modo* les compétences repérées dans le référentiel DEDPAD. La répartition des tâches est difficilement quantifiée et de nombreux paramètres viennent la perturber : périodes de crise nécessitant un diagnostic, saisonnalité des activités (loisirs-vacances, manifestations culturelles, rentrées scolaires). Les cadres interrogés disent avoir une grande autonomie dans leurs relations avec les partenaires institutionnels et même avec les élus. Nous verrons plus loin que cette autonomie est confirmée par l'analyse des situations de conflits professionnels.

Enfin ils sont 29 sur 30 à s'affirmer totalement maîtres de leur emploi du temps, ce qui se confirme avec le régime de récupération forfaitaire de temps de travail (de 11 à 13 jours annuels) négocié au moment du passage au 35 heures et dont la plupart bénéficient.

Salaires

Salaires mensuels net primes comprises (€)	De 1550 à - 3100 Moyenne 2200	Salaire par âge	Moyenne	Différentiel salaire par sexe	
				Hommes	Femmes
- de 1700	2	30 – 35 ans	1900	2250	1990
1700 - 1950	6	35 – 40 ans	2070	(+ 100 €)	(- 80 €)
2000 - 2300	10	40 - 45 ans	2150	Tempéré par l'âge moyen	
2350 – 2600	7	45 – 50 ans	2460	41,1 ans	37, 6 ans
+ de 2600	5	+ de 50 ans	2340	= 4%	

Les salaires correspondent en moyenne aux indications des grilles conventionnelles : la faiblesse des rémunérations dans la FPT est compensée par la contractualisation des cadres A et le régime indemnitaire. Les employeurs associatifs utilisent eux aussi le système de primes (mensuelles ou « 13ème mois »).

Des écarts importants subsistent néanmoins, d'une part entre des associations anciennes et institutionnalisées qui rémunèrent bien leurs cadres (association des centres de quartiers de la ville de Bordeaux) et des associations pauvres ou ayant connu une récente progression (associations de jeunesse et de loisirs dans les nouvelles communautés de communes périphériques à l'agglomération de Bordeaux), d'autre part entre les employeurs situés à proximité d'une ville-centre et des employeurs des régions rurales enclavées. D'autres écarts tiennent aux traditions de gestion du personnel qui peuvent exister entre les différents employeurs, notamment dans les municipalités.

La progression « à l'ancienneté » est sensible dans le tableau ci-dessus, sauf pour la catégorie des + de 50 ans : on peut penser que cette génération n'a pas profité à l'égal des plus jeunes de la mise en place des régimes conventionnels. La différence homme femme existe mais est faible si l'on tempère les chiffres par les rémunérations moyennes par âge⁶.

Les indices matériels de la fonction de cadre

Indices matériels de la fonction	% par indice
Bureau indépendant	86%
Téléphone portable	83%
Frais de missions	80%
Secrétariat indépendant	78%
Ordinateur portable	66%
Voiture de fonction	30%
Carte de crédit	30%

Les cadres de l'animation, s'ils n'ont pas toujours les rémunérations et les statuts correspondant à leurs fonctions, ont les moyens matériels des missions qui leurs sont confiées. Les plus importantes des marques de confiance (voiture, carte de crédit) attestant l'autonomie des cadres sont attribuées à 1/3 d'entre eux qui cumulent également les autres indices matériels.

Indices matériels de la fonction	% par cumul d'indices
6 ou 7 indices	9 (30%)
4 ou 5 indices	12 (40%)
2 ou 3 indices	8 (27%)
1 indice	1 (3%)

Dans les structures les plus petites ou les moins riches, on partage parfois un bureau avec un collègue ou un secrétariat avec d'autres services. Le téléphone portable professionnel (86%) est une marque de la disponibilité permanente du cadre et de sa vocation à se déplacer fréquemment. Enfin l'ordinateur portable indique à la fois une maîtrise technique des outils informatiques (prises de notes, *power-point*,...) et la disponibilité du cadre qui peut travailler chez lui, en week-end ou en vacances *via* internet.

Conflits dans les 5 dernières années

<u>Conflits : 21 (70%)</u>		<u>Pas de conflits 9 (30%)</u>		Avertissement seulement	Licenciements, Prudhommes, tribunal admin.	Harcèlement
Conflit avec des salariés sous ses ordres	13	5	7	1		
Conflit avec des supérieurs hiérarchiques	6	-	5	1		
Conflit avec des élus locaux	5	-	6	-		
Conflit avec des élus associatifs	7	-	6	1 (sans dépôt de plainte)		

Les cadres interrogés ont vécu pour les deux tiers des conflits liés à leur fonction. Le tableau ci-dessus récapitule les conflits ayant généré au moins une trace administrative légale : avertissement, recours judiciaire au tribunal des prudhommes (associations) ou au tribunal administratif (fonction publique). 2 plaintes auprès d'un tribunal civil ont été enregistrées pour harcèlement. L'une a été classée sans suite, l'autre se négocie actuellement dans le cadre d'un licenciement.

Ces conflits portent la marque du secteur de l'animation par la personnalité des employeurs :

⁶ Ce critère se révèle davantage dans des cas particulier de sous-évaluation des responsabilités professionnelles de femmes-cadres.

13 conflits opposent les salariés à un.e président.e d'association ou à un élu et font état d'une situation « non-professionnelle » dans lesquels les enjeux de pouvoir (politique et associatif) périphériques à la structure prennent le pas sur le bon fonctionnement de celle-ci.

Enfin 4 femmes cadres (40%) ont ressenti que les conflits violents qu'elles avaient vécus dans leur vie professionnelle avaient une signification liée au sexe : domination masculine, non reconnaissance par des hommes dirigeants des compétences et dans deux cas insultes à caractère sexiste ou harcèlement.

Formation

Filière animation (15)	BEATEP (1)	DUT ASSC (3)	DUT puis DEFA (3)	DEFA (8)
Filière sportive (7)	BEES ou BESAPT (2)	BEES et BESAPT (2)	DEUST (2)	Licence STAPS (1)
Université (7)	DUT autres que ASSC (2)	Licence gestion (1)	Maîtrise histoire (1)	D.E.A.(3) (philo 2, géo 1)
Autres (3)	DUGAL (ludothèque) (1)	BTS Commerce (1)	DNSAP (Beaux Arts) (1)	

On retrouve dans ce tableau l'importance historique du DEFA (11). 4 sur 5 des + de 50 ans ont passé le DEFA en formation continue ; pour les générations suivantes le DEFA se répartit entre ceux qui ont passé le DEFA après le DUT avec un système d'équivalence et ceux qui l'ont passé en formation continue. Le cumul des formations DUT, DUT/DEFA et DEFA (14) représente à peu près la moitié des cadres interrogés.

La filière sportive (7) (professionnelle avec les BEES et le BESAPT [4] ou universitaire avec le DEUST et la licence STAPS [3, les plus jeunes]), est une marque de l'orientation des carrières des sportifs vers les métiers de l'animation *via* le DEDPAD, ce qui fait partie de l'histoire de ce diplôme.

Des processus de reclassement (ce que nous interprétons à la lecture de la première partie des mémoires professionnels) apparaissent dans la catégorie « université » notamment avec des diplômes « littéraires » (histoire, géographie, philosophie).

Carrières

Nous avons échantillonné deux classes d'âge (45-50 et 35-40) séparées de 10 ans qui mettent en relief la diversité des parcours en les comparant par l'âge des personnes.

45- 50 ans et plus (10)

	1°poste	2°poste	3° poste	4° poste
Valérie (BAFD)	Commerce agricole (BTS)	Directrice de centres de vacances	id	Chargée de mission personnes âgées dans une ville moyenne
Gérard (DEFA)	Ouvrier (CAP soudeur)	Dessinateur bureau d'études	Animateur insertion	Directeur d'une association d'insertion
Lionel (DEFA)	Employé (non précisé)	Animateur jeunesse	Directeur maison de quartier	Directeur de service enfance jeunesse
Yann (DEFA)	Exploitant agricole	Fonctionnaire des impôts	Animateur culturel	Directeur centre culturel
Eric (DEFA)	Commercial (DUT)	Animateur enfance	Coordinateur enfance jeunesse	Directeur Centre social
Philippe (BEES)	Animateur sportif	id	Délégué Régional au CROS Aquitaine	Consultant chargé de mission sur le dispositif DLA
Corinne (DEFA)	Animatrice enfance	Coordinatrice loisirs jeunes	Délégué régionale fédération d'éducation populaire	Chargée de mission pour des programmes européens
Jean-Claude (DEFA)	Employé (BEP Comptable)	Animateur loisirs des jeunes	Animateur dans un Foyer de Jeunes Travailleurs	Directeur d'un Foyer de Jeunes Travailleurs

Luc (DEFA inachevé)	Ouvrier (non précisé)	Educateur prévention	Animateur prévention	Coordinateur insertion
Vincent (IUT)	Animateur vacances loisirs	Animateur jeunesse	id	Responsable enfance jeunesse d'une fédération éd.pop.

Les carrières des plus de 45 ans (10) montrent en premier lieu la diversité des parcours et qu'ils sont souvent liés à une promotion sociale (2 ouvriers, 2 employés, 1 exploitant agricole). Le DEFA, puis le DEDPAD ont été des étapes qualifiantes pour ces personnes, ce que nous pourrions relater en retranscrivant les parcours de vie de ces personnes telles qu'elles nous les ont racontés. Les parcours de Gérard et de Yann sont liés à des engagements politique et syndicaux, celui de Jean-Claude à un engagement chrétien, celui de Valérie à une vocation pour l'aide aux personnes âgées et dépendantes, celui de Luc à un goût du travail avec les populations marginalisées. D'autres ont des carrières plus linéaires (animateur, coordinateur, directeur) dans le même secteur d'activité choisi dès la fin des études.

Carrières 35-40 ans (10)

	1° poste	2° poste	3° poste
Chloé (Beatep)	Animatrice patrimoine	Animatrice dans une féd. Ed. pop. (éducation à l'environnement)	Chargée de mission développement durable
Bernard (licence STAPS)	Animateur sportif	Animateur enfance jeunesse	Coordinateur Enfance Jeunesse dans une com.de communes
Lucien (DUT technique)	Technicien dans un cabinet d'acoustique	Animateur culturel	Chargé de mission culture dans une collectivité
Daniel (DUT-DEFA)	Animateur loisirs	Coordinateur chantiers du patrimoine	Directeur Centre social
Steve (DNSAP-Beaux-Arts)	Tourisme (barman)	Animateur jeunesse	Coordinateur Enfance Jeunesse dans une com. de communes
Marius (licence gestion)	Employé grande distribution	Animateur jeunesse	Directeur Centre Social
Dino (DUT-DEFA)	Animateur jeunesse	Coordinateur Enfance Jeunesse	Directeur Maison de Quartier
Bruno (DEA)	Animateur jeunesse	Coordinateur Chantier d'Insertion	id
Geneviève (DEA)	Animatrice enfance	Déléguée régional Féd. Ed.Pop.	Directrice d'un établissement handicapés
Jessica (Bac + DUGAL Ludothèque)	Animatrice vacances	Animatrice ludothèque	Directrice d'une association culture-loisirs-insertion

Les carrières des moins de 40 ans montrent l'arrivée aux postes de cadre d'une génération qui a démarré majoritairement dans les métiers de l'animation (7 au premier poste, 10 au second) et y ont fait carrière. Le poste de coordinateur.trice apparaît bien comme la position d'un cadre intermédiaire à qui on n'a pas encore délégué toutes les responsabilités et qui conduit vers le poste de directeur.trice. Pour les générations suivantes le DEFA se répartit entre ceux qui l'ont obtenu après le DUT avec un système d'équivalence et ceux en formation continue. Les processus de reclassement ou de réorientation dans la carrière professionnelle apparaissent dans la catégorie « université » notamment avec des diplômes au départ plus « littéraires » (histoire, géographie, philosophie).

Pour les plus de 45 ans (10) on observe une diversité des trajectoires souvent liées à une promotion sociale (2 ouvriers, 2 employés, 1 exploitant agricole). Le DEFA, puis le DEDPAD ont été des étapes qualifiantes de l'engagement de ces personnes, ce que nous pourrions également relater en retranscrivant leurs parcours de vie tels qu'elles nous les ont racontés. Gérard et Yann parlent de leurs engagements politiques et syndicaux, Jean-Claude de son engagement chrétien, Valérie de sa vocation pour l'aide aux personnes âgées et dépendantes, Luc de son goût du travail avec les populations marginalisées. Les parcours professionnels des moins de 40 ans soulignent l'arrivée aux postes de cadre d'une génération qui a démarré majoritairement dans les métiers de l'animation (7 au premier poste, 10 au second). Le poste de coordinateur.trice apparaît bien comme la position d'un cadre intermédiaire à qui l'on n'a pas encore délégué toutes les responsabilités et qui conduit vers le poste de directeur.trice.

La faiblesse de l'échantillon ne permet cependant pas de décrire des parcours-types. On peut suivre aussi bien des progressions linéaires dans une « entreprise » que des parcours apparemment chaotiques entre plusieurs champs professionnels ou des parcours ascendants traversant les principaux secteurs d'activité de l'animation. Il en est de même pour les parcours de formation : il est vrai que les formations « référencées animation » sont nombreuses, mais c'est aussi à partir de cette « clientèle d'animateurs » que s'est opéré le recrutement du DEDPAD. Ces cadres ne semblent donc pas être « fabriqués » par les structures qui les emploient mais plutôt construire leur identité et leur parcours professionnels de façon assez autonome. La fréquence des changements opérés par la plupart dans leur carrière participe à la construction d'un jugement personnel sur les valeurs de leur profession, ce qui apparaît nettement dans la partie autobiographique de leur mémoire. Les plus anciens racontent un parcours difficile mais valorisant, fait d'engagements, de « petits boulots », d'apprentissages sur le terrain. Les plus jeunes, s'ils sont aussi passés par les petits boulots, l'ont fait en utilisant le BAFA comme un sas (100% des 30-35 ans, 80% des 35-40 ans), expérience initiale d'un métier « tourné vers autrui » mais aussi rituel de passage à l'âge adulte⁷. Le BAFA s'est aujourd'hui incrusté dans la culture professionnelle des animateurs par le biais des dispositifs réglementaires qui le rendent obligatoire. Pour les plus jeunes des cadres, le BAFA comme les pratiques sportives et culturelles, l'engagement associatif et les valeurs républicaines font partie de ces « bonnes pratiques » qui leur ont facilité l'admission aux formations d'animateurs, en particulier celles, gratuites, du service public (IUT). On peut faire l'hypothèse que ces bonnes pratiques (relatées dans les CV et mises en scène dans les dossiers de candidature) font à présent partie des stratégies scolaires des classes moyennes et supérieures, d'autant plus qu'elles se sont transformées en critères de sélection adoptés par des enseignants majoritairement issus de ces mêmes classes. Cela se fait au détriment des jeunes qui n'ont ni les informations utiles, ni le curriculum extrascolaire suffisant, dans le contexte d'une pénurie d'emploi et d'une compétition croissante à l'entrée des formations diplômantes.

Sont-ils des cadres de l'animation ?

La majorité des personnes interrogées se reconnaît dans l'appellation cadre et l'assume sans complexe. Cette acceptation d'un statut s'exprime également dans les conflits qui les opposent à leurs dirigeants : s'ils adhèrent en général à la culture de leur structure employeuse, on peut constater aussi qu'ils n'hésitent pas à s'y opposer, au risque de la rupture. A travers leurs récits se lit leur préférence pour les parcours de promotion sociale: les formations ne sont que des étapes, les diplômes ne sont pas des sésames mais une marque de reconnaissance. « *On en a bavé* » (c'est la manière d'apprendre le métier) et aussi « *On est mieux ici qu'à Leclerc car ce qu'on fait a du sens*⁸ ». Ce constat reste central dans leurs propos qui reflètent l'amour du métier et de son contexte si particulier. Ces cadres disent souvent leur mécontentement de ne pas pouvoir gérer les salaires de leurs subordonnés d'une façon plus dynamique et soupçonnent les présidents d'association et les élus de vouloir faire « de l'éducation populaire » en économisant sur la masse salariale. Ce que l'enquête ne mesure pas, bien évidemment, c'est comment ils sont ressentis par les salariés (en particulier les plus précaires) qu'ils gèrent et quelle langue ils leurs parlent.

Se reconnaissent-ils encore dans la dénomination « animateurs »? Pour l'échantillon étudié, la formation et son intitulé ont un effet performatif. Dans la mesure où ils se soumettent au signifiant de l'énoncé (Directeur de Projet d'Animation...), qu'ils l'adoptent et qu'ils en tirent profit, ils continueront à se sentir animateurs. Sur le long terme, il faudra probablement que soit de façon permanente re-médiatisée par des experts une rhétorique positive⁹, dont ils participeront à leur tour à la diffusion. Voici un exemple de ce que peut être la construction d'un univers professionnel par une rhétorique : « *Ce directeur (de projet d'animation et de développement, nda) de niveau II peut être désigné comme un inventeur, un architecte/aménageur du champ social, culturel ou sportif, capable de diriger et de participer à des recherches, un ingénieur développant son intelligence en relation à sa représentation des situations sur lesquelles il agit. Sa compétence est à l'articulation de la conceptualisation, de l'action et du sens. Il est enfin un stratège qui effectue le lien entre les objectifs*

⁷ LEBON F., « Une initiation au métier d'animateur : le BAFA », *Agora débats Jeunesse* n° 36, 2004, pp. 40 à 51.

⁸ Intervention d'un animateur, 15/01/07, conférence organisée par le CREPS de Talence (33)

⁹ Dans des conditions sensiblement différentes à celles que pourrait produire un travail universitaire critique.

et les moyens, entre la réalisation imaginaire et la réalisation effective, entre l'anticipation et l'action, entre la valeur théorique de l'une et la valeur pratique de l'autre. »¹⁰

De la nécessité d'approfondir la connaissance sur les cadres de l'animation

Témoins de l'univers en expansion que représente « la planète animation » les cadres sont certainement un élément clé des dynamiques de revendication qui peuvent émerger et faire aboutir le travail de conscientisation d'elle-même de la profession animateur. L'analyse de la morphologie d'un groupe professionnel, en partant du constat abrupt de l'existence d'une masse précaire d'animateurs, ne peut se passer d'un travail analogue sur ses cadres qui permettra ainsi la comparaison avec d'autres secteurs d'activités. Cette petite chronique d'une enquête en cours souligne également le risque que le cadre de l'animation ne devienne soluble dans le management ambiant¹¹ tout particulièrement lorsqu'il occupe une position d'intermédiaire dans la gestion locale des politiques publiques¹². Cette inflexion managériale peut avoir des conséquences directes sur la construction des identités professionnelles des animateurs au regard des positions parfois ambiguës qu'ils occupent dans les entreprises associatives, et peut être aussi d'autres effets psychosociologiques plus graves dans une société qui devient « malade de la gestion »¹³. La figure sociale du cadre de l'animation professionnelle reste encore une énigme sociologique¹⁴ qu'il convient d'essayer de résoudre si l'on souhaite conserver les spécificités de cette profession en devenir.

Contacts : Francis Lebon (lebon@injep.fr) et Léa Lima (lima@injep.fr)

¹⁰ Dossier d'agrément du DEDPAD 2004, cité dans Y. Raibaud, *Agora débats Jeunesse*, 1^{er} trimestre 2006, pp. 80-81.

¹¹ FALCOZ C., *Bonjour les managers, adieu les cadres !*, Paris, éd. d'Organisation, 2003.

¹² DESMARAIS C., *Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial*, Paris, éd. de la lettre du cadre territorial, coll. Essais, 2003. LE SAOUT R., et al., *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, 2002.

¹³ DE GAULEJAC V., *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

¹⁴ GADÉA C., *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin, Coll. Perspectives sociologiques, 2003. COUSIN O., *Les cadres, grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004. COUSIN O., GROUX G., (dir.), *Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres*, Cahiers du GDR Cadres, n° 10, 2007.