



## **Le métier d'animateur et sa place dans les centres sociaux et les EHPAD**

Enquête d'opportunité pour l'ouverture d'un Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport (BP JEPS) à l'Ecole Normale Sociale

~ Rapport final ~

Marie Bonici, Experte-Sociologue  
Philippe Habib, Expert-Sociologue

Enquête et rapport réalisés par Sociologie en Pratiques  
Enquête et rapport commandités par l'Ecole Normale Sociale

**Pour citer ce rapport :** Marie Bonici et Philippe Habib, *Le métier d'animateur et sa place dans les centres sociaux et les EHPAD*. Rapport final, financé par l'Ecole Normale Sociale, Paris, Avril 2013, 69p.

Avril 2013

~ Sommaire général ~

**AXE 1 : ENJEUX ET EVOLUTIONS DU METIER D'ANIMATEUR**

~ p.3 ~

1. Origines du métier et évolutions du secteur de l'animation
2. Le profil des animateurs
3. Les secteurs d'emploi

**AXE 2 : L'EXERCICE DU METIER D'ANIMATEUR EN CENTRE SOCIAL ET EN EHPAD.**

**Place, exigences institutionnelles et compétences exercées**

~ p.19 ~

Introduction

Méthodologie de l'enquête

1. La place de l'animation dans les structures
2. Le métier d'animateur : pratiques, compétences professionnelles et exigences institutionnelles
3. Synthèse et conclusion

**TABLEAU DE PRECONISATIONS**

~ p. 58 ~

**Bibliographie générale**

~ p. 59 ~

**Annexes**

~ p. 62 ~

<b>AXE 1 : Enjeux et évolutions du métier d'animateur</b>
---

~ Sommaire détaillé ~

<u>1. LE SECTEUR DE L'ANIMATION</u>	p. 4
1.1. Les origines, la professionnalisation et la segmentation du secteur de l'animation	
1.2. Un cœur de métier : mener une animation afin d'atteindre des buts précis	
1.3. Une spécialisation croissante	
<u>2. LE PROFIL DES ANIMATEURS</u>	p. 11
2.1. Féminisation et jeunesse des animateurs	
2.2. Niveau de qualification	
<u>3. LES SECTEURS D'EMPLOI</u>	p. 13
3.1. L'emploi dans les collectivités territoriales	
3.2. L'emploi dans le secteur associatif	
3.3. L'emploi dans le secteur de la gérontologie	
3.4. Autres structures en recherche d'animateurs au plan national et en Île-de-France	

## 1. LE SECTEUR DE L'ANIMATION

### 1.1. Les origines, la professionnalisation et la segmentation du secteur de l'animation

Le métier d'animateur fait partie des métiers sociaux dits "historiques", avec les Assistants de Services Sociaux, les Éducateurs Spécialisés, etc. : les plus anciens et les plus reconnus<sup>1</sup>. Ils font partie d'une des 3 grandes catégories correspondant chacune avec une fonction sociale ; ces professionnels de l'animation socio-culturelle sont chargés du développement de la vie locale.

Ils interviennent dans des secteurs aussi divers que le périscolaire, l'enfance, le secteur social, la culture, les activités sportives et physiques, les loisirs, le secteur du handicap et celui de la gérontologie, etc. C'est-à-dire dans des secteurs d'activité et des structures où interviennent des autres types de professionnels, parfois très qualifiés (comme c'est par exemple le cas dans les Établissements d'Hébergement des Personnes Âgées Dépendantes – EHPAD).

De fait, la catégorie des animateurs est une catégorie professionnelle dont les dénominations sont les moins nettement codifiées<sup>2</sup>. Ils sont notamment appelés : animateur socio-éducatif de quartier, animateur technicien, animateur socio-éducatif enfance jeunesse, animateur permanent de centre de loisirs, animateur personnes âgées, animateur médiateur socio-éducatif, animateur socioculturel, animateur du patrimoine, médiateur culturel, médiateur du livre, animateur de prévention, animateur social...<sup>3</sup>

La question des origines de cette profession fait l'objet de débats dans la littérature professionnelle et sociologique. La littérature professionnelle considère que ce secteur découle de la mise en pratique de l'héritage démocratique et républicain par le mouvement d'éducation populaire à partir des années 1960. Plus récemment, certains sociologues ont cependant contesté cette origine épurée des autres formes d'encadrement de la jeunesse (notamment religieux et/ou non-républicains) qui ont participé à la modélisation de cette profession depuis les années 1880 et la laïcisation de l'école<sup>4</sup>.

Quel qu'aient été les oublis sur les périodes antérieures, c'est avec le développement massif des équipements de quartier portant sur les loisirs et les services culturels à partir des années 1960, autour des Maisons des Jeunes et de la Culture (MJC), des foyers de jeunes travailleurs et des premiers centres sociaux, que les animateurs vont émerger comme groupe professionnel.

---

<sup>1</sup> Ion J., Ravon B., *Les travailleurs sociaux*, La découverte, coll. « Repères », 2005 (7ème édition).

<sup>2</sup> *Idem*

<sup>3</sup> L'emploi dans le champ de l'animation socioculturelle. Consulté sur <http://EHPAD.ile-de-france.drjscs.gouv.fr/L-emploi-dans-le-champ-de-l.html>

<sup>4</sup> Sur ce sujet : Lebon Francis et Lescure Emmanuel (de), *Les animateurs socioculturels et de loisirs : morphologie d'un groupe professionnel (1982-2005)*, (1982-2005), Rapport de recherche Injep, 2005 : [http://EHPAD.injep.fr/IMG/pdf/AnimateursFLebonDef\\_2.pdf](http://EHPAD.injep.fr/IMG/pdf/AnimateursFLebonDef_2.pdf) ; et Bataille Philippe, *Origines de l'animation : l'hypothèse Boltanski*, Agora - Débats / Jeunesses, 36, 2004/2, p. 76-87.

Cette professionnalisation se réalise sur la revendication de l'émergence de nouveaux « professionnels-militants » en s'inscrivant dans la tradition de la démocratisation de l'accès à la culture<sup>5</sup>. Vient ensuite l'idée d'animer le « vide social » causé par la désertification des zones rurales puis encore le développement des grands ensembles. Depuis une dizaine d'années s'ajoute désormais l'ambition de répondre aux besoins grandissant des personnes âgées confrontées aux risques de dépendance, d'isolement et de délitement des liens sociaux.

L'une des caractéristiques majeures de ce secteur de l'animation est celle d'être un secteur social très composite. D'autant que les activités d'animation ont été définies comme des activités professionnelles de façon tardive par rapport aux autres professions sociales. Le processus de professionnalisation amorcé depuis les années 1970 est d'ailleurs considéré par certains spécialistes comme n'étant pas encore achevé<sup>6</sup>.

Une grande partie des activités demeure, ainsi, le fait de non-professionnels. Les diplômes professionnels sont d'ailleurs concurrencés par des brevets non-professionnels [cf. encadré]. Il en résulte un fait paradoxal, ces brevets sont les seuls diplômes obligatoires pour occuper les fonctions d'animateurs.<sup>7</sup>

#### **Brevets et diplômes « Jeunesses et Sports »**

En bleu les titres non-professionnels, en rouge les titres professionnels

1947	Diplôme de moniteur de colonie de vacances <sup>8</sup>
1969	Certificat d'Aptitude à l'Animation Socio-éducative
1970	Certificat d'Aptitude Professionnelle à l'Animation Socio-Éducative (CAPASE)
1973	Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animation de centre de vacances et de loisirs (BAFA) et Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur de centre de vacances et de loisirs (BAFD)
1979	Diplôme d'État relatif aux Fonctions d'Animation (DEFA)
1986	Brevet d'État relatif aux fonctions d'animateur technicien dans les domaines de la jeunesse et de l'éducation populaire (BEATEP)
1989	Brevet d'État d'Éducateur Sportif du 1 <sup>er</sup> degré, animation des activités sportives pour tous.
1993	Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien de la jeunesse et des sports (BAPAAT)
1995	Diplôme d'État de Directeur de Projet d'Animation et de Développement ((DEDPAD)
2001	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) de niveau IV
2006	Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEPS) de niveau III et le Diplôme d'État Supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS) de niveau I

<sup>5</sup> Ragi Tariq « L'animation: enjeux et perspectives », *Agora débats/jeunesses*, 2000/4 N° 22, p. 4-7.

<sup>6</sup> Robinet Éric, « L'identité des animateurs », *Agora débats/jeunesses*, 2000/4 N° 22, p. 113-124 ; Mathieu Lilian, « Une profession inachevée, animatrice de prévention en milieu prostitutionnel », *Sociologie du Travail*, n°2, vol. 42, Avril-juin 2000.

<sup>7</sup> Décret n° 2002-883 du 3 mai 2002 relatif à la protection des mineurs à l'occasion des vacances scolaires, des congés professionnels et des loisirs (NOR: MJSK0270109D)

<sup>8</sup> En bleu : titres non professionnels ; en rouge : titres professionnels.

En 2002, 93% des diplômes délivrés étaient des diplômes non-professionnels. Le BAFA est ainsi une certification partagée par l'ensemble des professionnels de l'animation, et constitue même l'un des passages obligés dans la voie de la professionnalisation. Pour autant, seuls 10% des titulaires de ces diplômes non-professionnels se destinent aux carrières de professionnels de l'animation<sup>9</sup>.

Si bien, qu'en dépit de l'abondance de diplômes et de brevets professionnels de tous niveaux de qualification s'y rapportant, l'entrée et surtout l'occupation d'un emploi dans l'animation ne sont toujours pas forcément liées à la détention d'un diplôme professionnel. Ainsi, à l'exception du personnel de direction, moins de 15% des personnels professionnels de la branche professionnelle des acteurs du lien social et familial intervenant dans les centres sociaux, les établissements d'accueil de jeunes enfants, associations de développement social local, sont titulaires d'un diplôme ou brevet professionnel de l'animation. Tous, sont détenteurs de brevets ou diplômes non professionnels (en particulier le BAFA)<sup>10</sup>.

Le groupe professionnel des animateurs est lui-même très fortement segmenté. D'un côté un premier pôle rassemblant les « animateurs de terrain » parmi lesquels figure en majorité des travailleurs occasionnels (étudiants, enseignants, etc.), des salariés précaires occupant sur le mode du travail à temps partiel, des « petits boulots » et autres « emplois-aidés », puis d'autres plus permanents, avec des niveaux de qualification de V et IV. À l'autre pôle, un personnel encadrant, disposant de conditions d'emploi plus favorables qui représente une petite minorité.

Un flou persiste, donc, quant à la morphologie sociale du groupe que constituent les animateurs professionnels, son articulation avec les personnels non-professionnels, ou plus exactement le continuum qui persiste entre des non-professionnels, des occasionnels, et des professionnels de l'animation. Le chiffrage précis du nombre d'animateurs, en raison de ce flou est lui aussi cause de débats. D'autant qu'il n'existe pas dans les nomenclatures d'activité de l'INSEE de codes spécifiques à l'animation<sup>11</sup>.

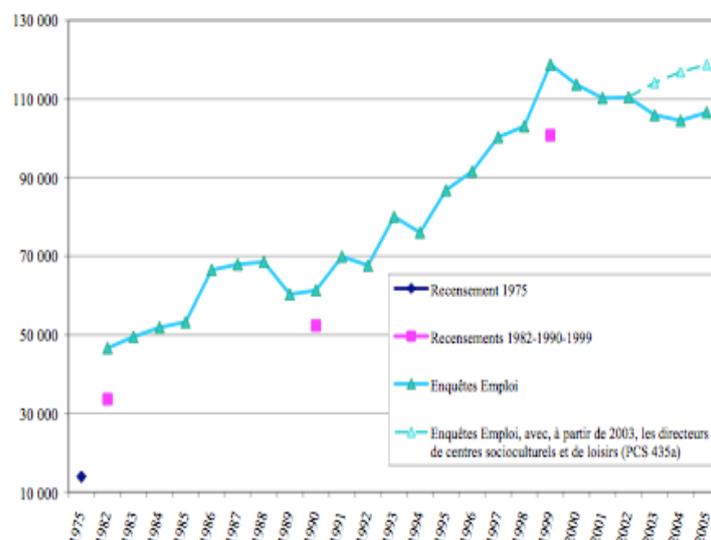
<sup>9</sup> Camus Jérôme, « En faire son métier : de l'animation occasionnelle à l'animation professionnelle », Agora débats/jeunesses, 2008/2 N° 48, p. 32-44.

<sup>10</sup> Observatoire Emploi-Formation, Branche professionnelle des centres sociaux, des établissements d'accueil petite enfance et des associations de développement social local « Note de cadrage 2011 Emploi-Formation », Novembre 2012.

<sup>11</sup> Depuis la rénovation de la nomenclature en 2003, les animateurs socioculturels et de loisirs sont regroupés dans la catégorie 435b qui exclut les cadres de l'animation. Ainsi, le directeur de maison de jeunes, une des « professions les plus typiques », n'est plus comptabilisé parmi les animateurs. À présent, ceux-ci relèvent, de deux nouvelles catégories. Les « Cadres de l'intervention socio-éducative » (434a, 37 000 individus en 2005) comprenant des « Responsables de services » et quelques assimilés (Directeurs de centre social, de foyer de jeunes travailleurs ou de maison d'enfants), les « Directeurs de centres socioculturels et de loisirs » (435a, 12 000 individus en 2005) « dirigent des entreprises ou des institutions chargées d'élaborer et de mettre en œuvre des projets d'animation », les « Directeurs d'établissement social ou médico-social ».

Ainsi, selon les estimations, les chiffres varient parfois du simple au triple. Néanmoins, on peut estimer leur effectif, toutes spécialités confondues, à environ 110 000<sup>12</sup>.

Les effectifs d'animateurs selon différentes sources (1975-2005)



Source : Lebon Francis et Lescure Emmanuel (de), *Les animateurs socioculturels et de loisirs : morphologie d'un groupe professionnel (1982-2005)*, op. cit.

Les animateurs sont ainsi quatre fois moins nombreux que les assistantes maternelles, environ quatre fois moins nombreux que les instituteurs et professeurs des écoles réunis, et autant que les éducateurs spécialisés ou les formateurs, et deux fois plus nombreux que les assistants de service social.

Depuis 15 ans, avec l'amplification de la crise économique et sociale, et les évolutions démographiques (allongement de la durée de vie, modification de la pyramide des âges, etc.), mais aussi avec les réformes de décentralisation et la création d'une filière d'animation dans la fonction publique territoriale, l'animation a connu une certaine stagnation dans la progression de ses effectifs. Néanmoins, cette profession connaît deux grandes évolutions qui affectent directement leur formation :

- Le renforcement de la professionnalisation par le développement de compétences permettant de renforcer le cœur du métier d'animateur ;
- Une spécialisation croissante.

<sup>12</sup> Ce chiffre de 110 000 est tiré du travail spécifique mené par Francis Lebon et Emmanuel de Lescure à partir de plusieurs sources. Lebon Francis et Lescure Emmanuel (de), *Les animateurs socioculturels et de loisirs : morphologie d'un groupe professionnel (1982-2005)*, (1982-2005), op. cit.

## 1.2. Un cœur de métier : mener une animation afin d'atteindre des buts précis

Une étude de la Direction Générale de la Jeunesse et des Sports d'Ile de France montre qu'il existe trois postures dans lesquelles se reconnaissent les professionnels engagés dans un même projet d'animation :

- 1) le rapport pédagogique à un petit groupe de personnes qui se retrouvent ensemble, dans le cadre de leur temps de loisirs ;
- 2) les animateurs cherchent à entraîner ce groupe dans des activités créatives, artistique, technique, scientifique, ludique ou physique ;
- 3) ces activités sont inscrites dans un projet de société citoyen, social et civil.<sup>13</sup>

D'après une enquête réalisée en Haute Normandie<sup>14</sup>, les attentes professionnelles des employeurs vis-à-vis des animateurs portent à la fois sur :

- des compétences techniques spécifiques d'animation de groupe, de montage de projet,
- une éthique et une déontologie forte pour intervenir auprès des publics,
- des capacités d'évaluation, de réflexion et de prise de distance, pour leur permettre de surmonter les éventuelles contradictions entre les logiques institutionnelles et/ou territoriales et l'autonomie des usagers,
- des connaissances large concernant les publics auprès desquels ils sont susceptibles d'intervenir - sans pour autant avoir d'expérience auprès de l'un ou de l'autre.

S'affirmant durant les années 1960, les premiers cadres de l'animation (directeurs permanents des MJC, de Foyers de jeunes travailleurs, de centres sociaux) vont largement participer à la définition d'un cœur de métier. L'activité d'animation va se définir surtout en terme de buts à atteindre (développer la culture, le lien social, les relations parent-enfant, etc.), plutôt qu'en actes concrets<sup>15</sup>.

Les exigences grandissantes en termes d'ingénierie de projet, de communication, de gestion financière imposent à ces professionnels des compétences qui ne sont pas encore suffisamment partagées.<sup>16</sup> Elle renforce un processus de professionnalisation des personnels occupant des emplois plus ou moins permanent dans le secteur. Une exigence que renforce l'instauration d'une filière animation dans la fonction publique territoriale qui a considérablement modifié le paysage institutionnel du métier et du cadre d'intervention de l'animation depuis 10 ans.

<sup>13</sup> L'emploi dans le champ de l'animation socioculturelle. Consulté sur <http://www.ile-de-france.drjcs.gouv.fr/L-emploi-dans-le-champ-de-l.html>

<sup>14</sup> Direction Régionale Départementale de la Jeunesse et des Sports de Haute-Normandie, *L'animation sociale. Synthèse sur les besoins en qualification*. Étude n°5, octobre 2006.

<sup>15</sup> Francis Lebon, *Les animateurs socioculturels*, Éditions La Découverte, coll. « Repères », 2009.

<sup>16</sup> Direction Régionale Départementale de la Jeunesse et des Sports de Haute-Normandie, *L'animation sociale. Synthèse sur les besoins en qualification*. Étude n°5, octobre 2006.

Ainsi, si d'après l'enquête Credoc – Pole Emploi portant sur l'année 2012<sup>17</sup>, parmi les 288 076 projets de recrutement des employeurs (nombre en augmentation depuis ces 3 dernières années), 5264 d'entre eux concernent l'embauche d'animateurs, dans 37,2% des cas, les employeurs estiment « difficile » de l'embauche, et notamment du fait que les profils ne correspondent pas à leur besoin en termes de qualifications et de compétences.

C'est précisément avec pour objectif de mieux définir les contours de ce cœur de métier qu'a été conçue la rénovation des diplômes de l'animation engagée dès 1999 en conformité avec la réglementation européenne en matière de reconnaissance des compétences professionnelles. 4 « Unités Capitalisables » (UC) sont ainsi communes à l'ensemble des professionnels titulaires du Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) de niveau IV et définissent ainsi un cœur de métier conforme aux exigences nouvelles imposées à l'animation par l'évolution du métier et le renouvellement du cadre institutionnel de son exercice.

*UC 1 : être capable de communiquer dans les situations de la vie professionnelle ;*  
*UC 2 : être capable de prendre en compte les caractéristiques des publics pour préparer une action éducative ;*  
*UC 3 : être capable de préparer un projet ainsi que son évaluation ;*  
*UC 4 : être capable de participer au fonctionnement de la structure et à la gestion de l'activité.*

Pour autant, l'une des principales caractéristiques de ce nouveau diplôme professionnel demeure la création de spécialités qui vient confirmer la tendance à la spécialisation de la profession.

### **1.3. Une spécialisation croissante**

Les métiers de l'animation sociale et culturelle ont eu tendance à se diviser en 4 types d'activité, de plus en plus éloignés :

- 1) les prestations de services visant la création et la diffusion d'activités culturelles et sportives (dans les équipements collectifs comme dans les collectivités locales) ;
- 2) les prestations de services qui conduisent les animateurs à se spécialiser dans un public (personne âgée, enfant, « jeunes-adultes », etc.) ;
- 3) l'animation sociale visant la prévention de la délinquance et/ou l'insertion sociale et professionnelle, et inscrite dans les dispositifs de la politique de la ville ;
- 4) l'animation dans le cadre du "développement local".

<sup>17</sup> CREDOC et Pôle Emploi, *Enquête Besoin de Main d'œuvre (BMO) 2012*, 2012

Cette tendance à la spécialisation se retrouve, donc, avec l'instauration de diplômes de spécialité dans le cadre du BPJEPS créé par le décret du 31 août 2001 (NOR: MJSK0170109D), délivré au titre d'une spécialité disciplinaire, pluridisciplinaire ou liée à un champ particulier (activités physiques, sportives, socio-éducatives ou culturelles). Une tendance à la spécialisation qui se confirme avec l'instauration en 2006 du Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEPS) et le Diplôme d'État Supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS). Ces diplômes tendent à remplacer des diplômes à vocation plus généralistes (le BEATEP pour le premier et le DEFA pour le DESJEPS de spécialité « animation sociale et culturelle »).

~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~

Quel est le profil social des animateurs professionnels ? Quelles sont les structures qui les emploient ? Comment se définissent ces contrats du point de vue du droit du travail ? Dans quelle mesure le marché du travail connaît, dans ce domaine de l'animation, offre aux titulaires de diplômes professionnels des opportunités d'emploi ?

En répondant à ces questions nous prolongeons l'idée selon laquelle le secteur professionnel de l'animation connaît de très importantes mutations qui affectent l'exercice du métier d'animateurs et justifie la poursuite de la professionnalisation du secteur, indépendantes de l'augmentation de ses effectifs.

C'est notamment ce que nous montrons dans cette seconde partie en portant souvent plus spécifiquement attention sur deux secteurs particulièrement affectés par cette évolution : celui de la gérontologie et celui des centres sociaux culturels. Deux domaines pour lesquels le BP JEPS de spécialité « animation sociale » constitue la formation la mieux adaptée.

## 2. PROFILS DES ANIMATEURS

### 2.1. Féminisation et jeunesse des animateurs

Dans les années 1970 les animateurs étaient surtout des hommes<sup>18</sup>, la profession est aujourd'hui très largement féminisée. Elle l'est à 71% ; c'est-à-dire très légèrement inférieure aux taux de féminisation des emplois dans les professions du travail social et de la santé. Dominée numériquement par les femmes, les principaux cadres qui se trouvent au sommet de la hiérarchie de cet espace professionnel (directeurs de structures, cadres dirigeants des grandes associations d'éducation populaire, etc.) en bénéficiant des conditions d'emploi les plus favorables sont majoritairement des hommes.

Cette féminisation des « animateurs de terrain » est encore plus forte pour la branche regroupant les Etablissements d'Accueil de Jeunes Enfants, les Centres Sociaux (à 75%), les associations de Développement Social Local, et surtout chez les professionnels intervenant en gérontologie où le taux de féminisation atteint 88%.

Une autre caractéristique sociodémographique relative à ce groupe professionnel tient à sa jeunesse qui, depuis 1980, oscille entre 32 et 34 ans en moyenne. Dans un contexte de vieillissement général de la population active, cette donnée est significative. Significative de la difficulté à faire carrière dans l'animation, précisément après 32 ans<sup>19</sup>. Ceux qui dépassent cet âge, occupent généralement des postes de direction ou de cadre de l'animation.

Cette tendance tend à évoluer depuis l'instauration d'une filière animation dans la fonction publique territoriale devant conduire à stabiliser des emplois de personnels non encadrant au-delà des seuils actuels. Elle est aussi contredite dans le cas des animateurs en gérontologie (voir infra).

### 2.2. Niveaux de qualification

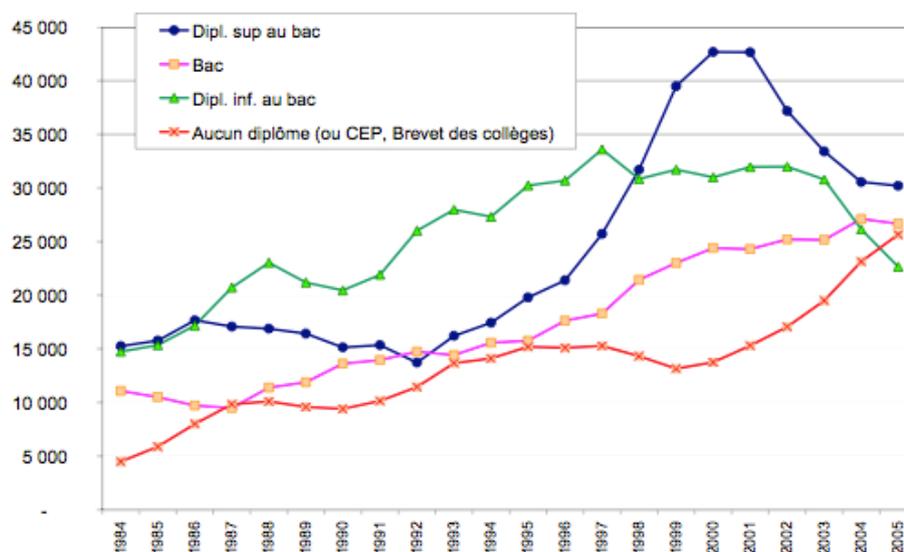
Le niveau de qualification des animateurs professionnels est très fortement significatif de l'hétérogénéité du secteur de l'animation. Deux tendances se dessinent : la première qui, en moyenne, présente un groupe avec un niveau de formation générale légèrement supérieur à l'ensemble de la population active.

On relève également, une proportion de professionnels bacheliers (29%) plus faible que celle caractérisant les professions intermédiaires et une part de personnels sans qualification très élevée lorsqu'on la rapporte également aux professions intermédiaires.

<sup>18</sup> 78% selon une étude du FONJEP citée dans : Francis Lebon, *Les animateurs socioculturels, op. cit.*

<sup>19</sup> Camus Jérôme, « En faire son métier : de l'animation occasionnelle à l'animation professionnelle », *Agora débats/jeunesses*, 2008/2 N° 48, p. 32-44.

Diplôme le plus élevé obtenu (1982-2005)



Sources : Francis Lebon, *Les animateurs socioculturels*, op.cit.

Ces caractéristiques tiennent en grande partie aux politiques de recrutement dans l'animation qui se sont souvent trouvées adossées aux politiques d'insertion professionnelle par le développement d'emplois-aidés ciblant tantôt des populations sans qualification scolaire, tantôt des segments de la jeunesse faiblement diplômés en quête d'un premier emploi (comme ce fut le cas des emplois-jeunes).

Bien que la part des animateurs de niveau de V demeurent importante, depuis le milieu des années 1990 la part des animateurs de niveau IV est la plus importante, et l'on assiste à une montée en puissance de l'embauche d'animateurs de niveau III. Ce qui démontre que l'instauration des BP JEPS, puis plus tard des DE JEPS et DES JEPS sont ajustés au niveau de qualification professionnelle des animateurs.

### 3. LES SECTEURS D'EMPLOI

Il existe une forte précarité des emplois des animateurs (CDD, intérim, emplois aidés). Les deux principales nouvelles normes d'emploi qui émergent à travers la durée du contrat et la durée du travail semblent avoir toujours existé parmi les animateurs.

Aujourd'hui, seuls 45% des animateurs occupent un poste en CDI (contre 77% des salariés en France). 53% d'entre eux travaillent à temps partiel (contre 17% des salariés en France) ; un taux qui monte à près de 75% dans les branches des centres sociaux et de l'animation socioculturelle. Il s'agit parfois de temps que l'on qualifiera dans certains cas de « très partiel », avec des horaires atypiques, en particulier lorsque ces animateurs interviennent sur des temps péri-scolaire ou post-scolaire.<sup>20</sup>

- Un tiers des animateurs sont employés dans les collectivités territoriales ; essentiellement dans les communes et les Établissements Publics Intercommunaux (EPI) ;
- Un autre tiers travaille pour des associations. Il s'agit pour la plupart d'associations qui, grâce à des financements publics, assurent la gestion d'équipements publics « de proximité » (centres sociaux, centres et espaces culturels, MJC, établissements pour l'enfance, etc.) ou encore interviennent dans le cadre de dispositifs liés à la politique de la ville en tant qu'opératrices de projet de développement social ;
- Un derniers tiers regroupe les animateurs salariés employés dans les divers secteurs d'activité relevant du secteur privé lucratif et non-lucratif. C'est-à-dire dans le domaine des activités sportives et physiques, du tourisme et des loisirs, mais aussi du secteur du handicap et celui de la gérontologie, etc. Un dernier secteur qui, au regard de l'enjeu et des potentialité qu'il pourrait offrir aux professionnels de l'animation, mérite une attention particulière.

#### 3.1. L'emploi dans les collectivités territoriales

Un tiers des animateurs toutes spécialités confondues travaillent pour des collectivités territoriales. Si l'on se réfère aux données statistiques publiées fin 2009 par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)<sup>21</sup>, les collectivités territoriales employaient en 2006 :

- 106 030 animateurs de loisirs ;
- 4 470 responsables de centres de loisirs ;
- 3 490 coordonnateurs enfance-jeunesse ;
- 2 480 directeurs enfance-jeunesse-éducation ;
- 330 directeurs d'équipement socioculturel.

<sup>20</sup> CPNEF, *Les conditions d'emploi des animateurs*, Observatoire Emploi-Formation, n°3, mars 2009.

<sup>21</sup> Les derniers chiffres relatif à la fonction publique territoriale publiés en février 2012, sont ceux de la synthèse des bilans sociaux 2009 : CNFPT, *Bilans sociaux 2009 7e synthèse nationale des rapports Au comité technique paritaire sur l'état des collectivités territoriales au 31 décembre 2009*, Ministère de l'intérieur, de l'Outre-mer, des collectivités territoriales et de l'immigration Direction générale des collectivités locales : <http://EHPAD.observatoire.cnfpt.fr/documents/042012/110412100735SynthesenationaleV7.pdf>

Notons que 62 % d'entre eux sont des salariés contractuels de droit privé.<sup>22</sup>

Néanmoins, avec l'instauration d'une filière « animation » dans la fonction publique territoriale, une part de plus en plus importante d'entre eux bénéficie d'emplois statutaires de droit public. Ainsi, entre 2001 et 2006, les emplois de l'animation ont augmenté de plus de 70% dans les collectivités locales.<sup>23</sup> Les effectifs d'animateurs statutaires sont estimés au 31 décembre 2009 à 46 926 fonctionnaires, dont 6 697 animateurs territoriaux de catégorie B et 40 239 adjoints et agents d'animation de catégories C.

Notons que cette filière « animation » de la fonction publique territoriale a pour particularité de ne pas avoir de cadre d'emplois de catégorie A.<sup>24</sup> On peut estimer que l'intégration à la fonction publique territoriale, en particulier pour des emplois de catégories C d'adjoint ou d'agent territorial d'animation, présenterait l'intérêt de stabiliser un grand nombre d'emploi dans un secteur très marqué par la précarité des statuts.

Les "adjoints territoriaux d'animation" mettent en œuvre (éventuellement sous la responsabilité d'un animateur territorial chargé de la coordination des actions) des activités nécessitant une compétence reconnue. Ils interviennent dans le domaine périscolaire, pour l'animation des quartiers. Ils participent aux politiques de développement social urbain, au développement rural, ou encore à la mise en place de mesures d'insertion. Ils interviennent enfin au sein des structures d'accueil ou d'hébergement, ainsi que dans l'organisation d'activités de loisirs. Les agents d'animation occupent les fonctions que les adjoints, mais ne peuvent en principe pas intervenir dans la mise en place des mesures d'insertion.

Selon l'étude sur les tendances de l'emploi territorial en 2011 publiée par le CNFPT en mars 2011<sup>25</sup>, 1 330 recrutements étaient prévus en 2011 dans le secteur jeunesse et animation. Et encore, cette étude ne prend en compte que les seuls agents formellement affectés au secteur jeunesse et animation, certains autres professionnels de l'animation étant, par exemple, affectés au secteur affaires scolaires (2 580 recrutements prévus en 2011).

---

<sup>22</sup> Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale, « Panorama statistique des métiers territoriaux en 2006 », n°26, Nov. 2009 : <http://EHPAD.observatoire.cnfpt.fr/documents/012010/260110162850Synthse26panoramadesmtiers.pdf>

<sup>23</sup> Lemerle-Guillaumat Stéphanie, « L'emploi dans les collectivités locales au 31 décembre 2006 », INSEE.

<sup>24</sup> Il existe néanmoins dans le cadre du concours d'attaché une option « animation ».

<sup>25</sup> Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale, « Les tendances dans l'emploi territorial », *Note de conjoncture*, n° 15, mars 2011 : <http://EHPAD.observatoire.cnfpt.fr/documents/032011/290311111445v7v8927NoteConjoncture.pdf>

### 3.2. L'emploi dans le secteur associatif

La principale convention collective régissant l'emploi des animateurs est celle de 1988. Mais on trouve des animateurs dans d'autres cadres conventionnels, en particulier pour les centres sociaux avec la convention collective nationale des personnels des centres sociaux et socioculturels et des associations adhérentes au SNAECSO du 4 juin 1983, étendue par arrêté du 22 janvier 1987. Celle-ci établie, notamment, que « L'expérience, ou la pratique professionnelle, peut constituer une équivalence par rapport aux diplômes » (art. 4 du chapitre V). Ce qui signifie que les diplômes et brevets d'animation ont encore un effet relatif pour prétendre à occuper certaines catégories d'emploi et donc que les emplois d'animation dans ces structures sont encore très ouverts.

Les associations assurant la gestion d'équipements publics et celles intervenant dans le cadre de dispositifs liés à la politique de la ville comptent en moyenne 10 salariés à temps partiel ; 13 en moyenne dans les centres sociaux qui comptent en moyenne 24 salariés<sup>26</sup>. En 2011, le nombre d'emplois à temps partiel sur lesquels sont salariés les animateurs dans ces structures augmente, mais les emplois sont consolidés.

### 3.3. L'emploi dans le secteur de la gérontologie

En 2015, la France comptera deux millions de personnes âgées de plus de 85 ans en 2015. On estime que le nombre d'octogénaires passerait de 4 millions en 2020, et à 7 millions en 2040<sup>27</sup> (soit plus de trois fois plus qu'en 2000).<sup>28</sup> Ce qui pose évidemment la question de la prise en charge destinée à pallier à la perte d'autonomie de ces personnes âgées. Et notamment, des personnes âgées très dépendantes (GIR 1 à 3) orientées vers une prise en charge médicalisée dans des établissements adaptés.

En 1997 les pouvoirs publics ont initié une profonde réforme tarifaire et qualitative de l'offre des établissements d'hébergement des personnes âgées très dépendantes (GIR 1 à 3). L'hospice s'est effacé au profit d'une nouvelle offre, à la fois médicalisée et hôtelière, plus adaptée aux besoins des résidents.

<sup>26</sup> Observatoire Emploi-Formation, Branche professionnelle des centres sociaux, des établissements d'accueil petite enfance et des associations de développement social local « Note de cadrage 2011 Emploi-Formation », Novembre 2012.

<sup>27</sup> Sur la base des projections retenues par l'INSEE pour l'indicateur de fécondité et le solde migratoire.

<sup>28</sup> ROBERT-BOBEE Isabelle, « Projections de population pour la France métropolitaine à l'horizon 2050, La population continue de croître et le vieillissement se poursuit », Insee Première, 07/2006, n° 1089, 4 p.

La réforme des EHPAD s'est réalisée par étapes successives. Le conventionnement des EHPAD et la réforme tarifaire ont été introduits dans la loi du PSD le 24 janvier 1997. Cette loi poursuivait trois objectifs :

- redéfinir la répartition des financements entre assurance maladie, département et résident ;
- assurer une convergence entre établissements tout en améliorant la qualité globale des prises en charge en institution ;
- adapter les EHPAD à leur nouvelle mission : accueillir des personnes de plus en plus âgées et, par conséquent, de plus en plus dépendantes.

Ainsi, avant même la loi de 2002 réformant l'action sociale et médico-sociale, l'amélioration de la qualité de l'accueil et des prestations constituait déjà une composante essentielle de la réforme instituant les EHPAD.

C'est dans ce cadre particulier, que tend à se développer un nouveau vivier pour l'emploi d'animateurs au sein de ces établissements. Il y a en France 650 000 places en structure d'hébergement pour personnes âgées (EHPAD et EHPA, avec et sans soin).

Entre 2003 et 2011 le nombre d'animateurs employé dans ces structures a augmenté de plus de 30%. Le GAG (Groupement des Animateurs en Gérontologie) évalue le nombre d'animateurs à environ 8 000 professionnels. 5 000 animateurs exercent actuellement dans les EHPAD et EHPA, 3 000 autres exercent leur activité dans les collectivités territoriales (souvent dans les clubs sénior), une centaine dans l'aide au maintien à domicile.

Ces chiffres sont très faibles en comparaison des besoins actuels dans les établissements ou destinés au maintien à domicile (qui reste une priorité reprise dans tous les schémas gérontologiques départementaux) et des besoins futurs. Toujours selon l'enquête du GAG, les établissements de moins de 80 places sont souvent sans animateur.

Quant au budget moyen alloué à l'animation, il est encore plus faible puisque le budget moyen d'un service d'animation dans un établissement est inférieur à 0,88 €/jour par résident à comparer au prix moyen jour qui est de 90 €. Une réforme du financement pour que l'aide à la vie sociale passe de la tarification hébergement à la tarification dépendance dans les établissements et pour l'aide à domicile pourrait y remédier. Cette question était à l'étude au ministère des affaires sociales avant l'alternance de 2012.

Au-delà de ces enjeux financiers, cette enquête révèle que les animateurs en gérontologie semblent s'inscrire dans une forme d'institutionnalisation bien plus marquée que dans les autres secteurs de l'animation pour au moins trois raisons :

- les 58% des animateurs employés à temps plein dans les établissements sont diplômés, 34% si l'on comptabilise l'ensemble des personnes interrogées dans le panel de l'étude.<sup>29</sup> Ils n'étaient que 20% en 2003.

Ce qui montre d'abord qu'il existe un lien de plus en plus fort entre la détention d'un diplôme et l'occupation des emplois correspondant. Ensuite, comme le confirme déjà l'enquête, des carrières dans la durée commencent à se dessiner, la durée moyenne d'expérience dans l'activité étant désormais de 11 ans et l'âge moyen des animateurs de plus de 40 ans ;

- l'animation dans les EHPAD, en dépit d'un budget de fonctionnement encore très faible, et des réticences des directions d'établissement à responsabiliser les animateurs dans la gestion de celui-ci ;

En effet, l'enquête montre projets d'animation : (faits ou en cours) existent dans près de 96 % des établissements (contre 68% en 2003). L'enquête montre que cette reconnaissance concerne autant l'animation que les animateurs eux-mêmes largement sollicités dans les Conseil de la Vie Sociale des établissements (dans 60% des cas), pour établir les projets personnalisés de vie sociale avec les résidents et leurs familles, ou encore pour impliquer l'ensemble des personnels des établissements dans des projets d'animations et enfin se poser en organisateur du réseau partenarial d'animation ;

- dernière raison qui témoigne de l'institutionnalisation d'une profession : la constitution d'une réelle communauté professionnelle se dotant d'une organisation et de représentants de leur profession ; ce qui est très atypique au regard d'un secteur de l'animation marqué par la faiblesse de toute forme d'organisation et de représentation collective en dehors des cadres-employeurs de l'animation<sup>30</sup>.

Ainsi, le GAG, créé 2000, regroupe des animateurs et d'autres personnes intéressées par l'animation, ainsi qu'une fédération d'associations et groupes locaux (27 en 2012), avec un total d'adhérents (directs ou indirects) de plus de 900. Le GAG a mis en place un site internet et organise dès 2003 des états généraux de l'animation en gériatrie où sont présentées des enquêtes, des méthodes de travail, des outils destinés à structurer ce groupe professionnel, et une charte professionnelle. Le GAG participe activement aux travaux interministériels pour la création des divers diplômes de l'animation sociale, et notamment du BP JEPS « animation sociale » et du DE JEPS. Récemment, le groupement a édité un livre blanc où sont présentées les principales revendications sectorielles des professionnels de l'animation en gérontologie.

<sup>29</sup> Parmi ces 34% les diplômes et brevets obtenus se répartissent en niveau 4 (BP animation sociale et BEATEP) pour 23% du total, en niveau 3 (DE animation sociale, DEFA, quelques DUT) pour 10%, et 1% en niveau 5 (BAPAAT).

<sup>30</sup> Francis Lebon, *Les animateurs socioculturels*, op. cit

### 3.4. Autres structures en recherche d'animateurs au plan national et en Île-de-France

En 2011, le champ de l'animation dans le secteur privé francilien comporte un nombre d'animateurs d'environ 53 900 personnes. (Ce calcul est établi sur l'estimation que 70% des employés des entreprises relevant de l'animation et cotisant à l'URSSAF sont des professionnels de l'animation, les autres salariés se trouvant majoritairement dans l'administration).

De plus, la filière animation de la fonction publique territoriale et de la Ville de Paris représente un effectif de 52 500 agents en Ile-de-France.

Au total, le nombre de professionnels travaillant dans le secteur de l'animation est estimé à d'environ 106 400 employés en Ile-de-France en 2011.<sup>31</sup>

Les principaux secteurs qui recrutent des animateurs en IDF sont : les établissements, installations et équipements sportifs, les clubs et les fédérations sportifs, les associations de jeunesse et d'éducation populaire, les parcs de loisirs et d'attraction et les bases de loisirs, les services municipaux de la jeunesse et des sports...<sup>32</sup>

Parmi les employeurs, des personnes de droit privé ou public : exploitants d'équipements sportifs ou culturels, présidents bénévoles ou directeurs salariés d'associations, organismes de gestion collective de salariés, administrations publiques territoriales, nationale ou hospitalière, des entreprises de droit commun (PME, TPE...), etc.<sup>33</sup>

Par ailleurs du fait de l'évolution et de la diversification de leur mode d'intervention, le besoin d'animateur social se développe au sein des CHR. <sup>34</sup> Mais un manque de moyen de la part de ces structures a été constaté et peut constituer un frein à la qualification des animateurs déjà en poste. <sup>35</sup> Des dispositifs de formation continue et soutenue par la Région ou autres pourraient être utilement proposés aux structures concernées.

~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~

<sup>31</sup> L'emploi dans le champ de l'animation socioculturelle. Consulté sur <http://www.ile-de-france.drjscs.gouv.fr/L-emploi-dans-le-champ-de-l.html>

<sup>32</sup> L'emploi : vue d'ensemble. Consulté sur : <http://EHPAD.ile-de-france.drjscs.gouv.fr/L-emploi-vue-d-ensemble.html>

<sup>33</sup> L'emploi : vue d'ensemble. Consulté sur : <http://EHPAD.ile-de-france.drjscs.gouv.fr/L-emploi-vue-d-ensemble.html>

<sup>34</sup> Direction Régionale Départementale de la Jeunesse et des Sports de Haute normandie, *L'animation sociale. Synthèse sur les besoins en qualification*. Étude n°5, octobre 2006.

<sup>35</sup> Direction Régionale Départementale de la Jeunesse et des Sports de Haute normandie, *L'animation sociale. Synthèse sur les besoins en qualification*. Étude n°5, octobre 2006.

**AXE 2 : L'exercice du métier d'animateur en Centre Social et en EHPAD.**  
**Place, exigences institutionnelles et compétences exercées**

~ Sommaire détaillé ~

INTRODUCTION	p. 21
<u>METHODOLOGIE D'ENQUETE DE L'AXE 2</u>	p. 23
<u>1. LA PLACE DE L'ANIMATION DANS LES STRUCTURES</u>	p. 25
1.1. Une place grandissante de l'animation et des animateurs dans les structures	
1.2. Faire carrière dans l'animation au sein d'un centre social ou d'un EPHAD	
• Les emplois d'animation dans les Centres Sociaux et les EHPAD	
1.3. Une place prépondérante dans la vie des établissements	
• La participation au projet de service et au rapport d'activité	
• Moyens alloués aux animateurs	
1.4. L'animateur dans la vie de la structure	
• L'animation et les autres professionnels : se faire une place en Ehpad	
• Le rôle de l'animateur : la mise en lien avec les bénévoles, les partenaires extérieurs et les familles	
 <u>2. LE METIER D'ANIMATEUR : PRATIQUES, COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET EXIGENCES INSTITUTIONNELLES</u>	 p. 33
2.1. La connaissance des publics et de leurs problématiques	
• Des publics spécifiques qui singularisent les compétences attendues dans les centres sociaux	
• La connaissance des différents profils des résidents des Ehpad	
• Des publics hétérogènes dans les Ehpad qui nécessitent une animation spécifique	
2.2. Individualisation et personnalisation de l'intervention	
• Une personnalisation qui humanise les conditions d'hébergement des résidents	
• Une personnalisation qui demande une participation pluri-professionnelle à l'animation	

### 2.3. La participation des publics aux animations dans une visée d'autonomie

- La question spécifique de la participation des publics en perte d'autonomie

### 2.4. L'animation et les exigences de gestion des projets

- L'enjeu de la professionnalisation de l'intervention
- L'ingénierie de projet d'animation en particulier

## 3. SYNTHÈSE ET CONCLUSION

p. 50

### 3.1. Des compétences variées et une capacité d'adaptation et d'inventivité

- De multiples activités
- ... adossées à de nombreuses compétences
- Posture éthique et relationnelle
- Le "profil type" de l'animateur

### 3.2. Le BPJEPS à l'aune des besoins en termes de qualifications dans un contexte de professionnalisation de l'animation

- Le vieillissement de la population et des Ehpad ouverts sur la ville
- Attractivité du BP JEPS comme formation de courte durée
- Des besoins en qualification des personnels en poste
- Le BPJEPS pour qualifier d'autres activités que l'animation

## INTRODUCTION

On trouve, aujourd'hui, une grande diversité de structures dans lesquelles opèrent les animateurs professionnels qui singularisent les métiers de l'animation. Les animateurs développent une relation de service en direction de *bénéficiaires*, d'*usagers*, ou encore de *clients* qui se distinguent suivant les catégories d'âge de ces derniers, le territoire, ou leur appartenance à une catégorie « cible » de l'action publique. Dans ce deuxième axe, nous étudierons le métier d'animateur dans les centres sociaux et autres structures de proximité et dans les EHPAD en raison des évolutions et perspectives de carrières qui caractérisent ces deux filières de l'emploi dans l'animation.

L'animation dédiée au grand âge ne se réduit pas aux seuls animateurs d'EHPAD. D'autant que, depuis le rapport de la Commission d'étude des problèmes de la Vieillesse de 1962, dit Rapport Laroque, le maintien à domicile constitue pour les pouvoirs publics une priorité dans la réponse collective à apporter au problème du vieillissement de la population. En effet, le maintien à domicile répond d'une part aux attentes exprimées par les populations dans différentes enquêtes<sup>36</sup>, un moyen de retarder une coûteuse entrée en établissement<sup>37</sup>, mais aussi un vivier pour de nouveaux emplois de service de proximité concernant directement l'animation.

En effet, si la majorité des personnes âgées souhaitent et peuvent continuer à vivre à domicile, c'est encore très souvent grâce à l'aide apportée par leurs proches. Plus du quart des personnes âgées de plus de 60 ans, ainsi que plus de la moitié de celles de plus de 75 ans bénéficient d'une aide régulière, qui implique les proches dans environ 80 % des cas<sup>38</sup>. Or les études de l'INSEE le montrent, à courts et moyens termes ces besoins ne seront pas couverts. D'ici à 2040, les situations de dépendance lourde pourraient atteindre les 1 230 000 personnes, soit plus de 50% des effectifs actuels avec deux fortes augmentations, l'une avant 2015, l'autre à partir de 2030 environ<sup>39</sup>. À compter de cette date, ce sont les générations du baby-boom qui atteindront et dépasseront l'âge de 80 ans, seuil à partir duquel le risque de dépendance devient beaucoup plus élevé, point de bascule entre l'état d'aidant potentiel à celui de dépendant.

---

<sup>36</sup> La société TNS-Sofres réalise depuis plus d'une dizaine d'années des enquêtes qui confirment cette tendance liée à la mauvaise image des EHPAD. La dernière étude réalisée date de 2011 :

[http://www.tns-sofres.com/\\_assets/files/2011.05.16-grandage.pdf](http://www.tns-sofres.com/_assets/files/2011.05.16-grandage.pdf)

<sup>37</sup> L'âge moyen est des entrées en établissement est de 83 ans. Une entrée seulement un peu plus tardive en maison de retraite permettrait, en effet, de limiter l'augmentation des besoins en capacité d'accueil à 25 % MONNIER Alain, « *Le baby-boom : suite et fin* », *Population & Sociétés*, n°431, février 2007.

<sup>38</sup> En 2001 ces « aidants » non professionnels représentaient 3,7 millions de personnes. DUTHEIL N., « Les aides et les aidants des personnes âgées », *Études et Résultats*, n° 142, 2001, Drees.

<sup>39</sup> COLIN Christel, « Que nous apprend l'enquête HID sur les personnes âgées dépendantes ? », *Revue française des affaires sociales* n° 1-2 janvier- juin 2003.

Dans son étude, le GAG (Groupement des Animateurs en Gérontologie) ne recensait qu'une centaine d'animateurs employés dans le maintien à domicile. Ainsi, s'il s'agit sans doute d'emplois en devenir, leur développement paraît aujourd'hui bien trop insuffisant pour justifier une attention particulière dans l'optique de la présente étude. Celle-ci s'intéressera essentiellement à l'animation exercée au sein des EHPAD, où le nombre de professionnels employés a augmenté de plus de 30%, soit selon l'estimation qu'en fait le GAG, 8000.

À l'inverse, les centres sociaux qui se sont surtout développées à partir de la fin des années 1970 et tout au long des années 1980, 1990 et 2000 ont constitué un des principaux viviers d'emplois communaux pour les animateurs.

L'augmentation substantielle des effectifs de ces centres sociaux s'est certes accompagnée d'un accroissement d'emplois atypiques et précaires, néanmoins, une minorité de professionnels détenteurs de diplômes professionnels de l'animation (DEFA, BEATEP, DUT) allaient à l'inverse au sein des structures bénéficier d'une stabilité d'emploi.<sup>40</sup>

Certains de ces professionnels y ont ainsi fait carrière. Carrière dans le sens d'avoir su, pour certains, connaître une progression en tirant partie des opportunités d'emploi qui au fil du temps se sont créées au sein d'autres centres sociaux, voire d'autres structures et équipements de proximité administrés ou financés par les municipalités qui les emploient.

Carrière également dans le sens de l'acquisition de savoir-faires et de pratiques correspondants aux techniques de l'intervention sociale employées au sein des centres sociaux.

L'approche collective et globale et l'ouverture sur tous les publics sont, par exemple, deux caractéristiques toujours dominantes chez les professionnels qui ont la responsabilité de ces équipements.

Cette étude propose ainsi de restituer, à partir de l'enquête de terrain menée auprès de directeurs de centres sociaux et d'EHPAD et d'animateurs, trois aspects :

- la place laissée à l'animation dans les structures par les employeurs et les équipes pluri-professionnelles – en établissant une distinction lorsqu'elle est de mise entre les centres sociaux, culturels, sportifs et les maisons de retraite et les Ehpad ;
- une mise en perspective entre les compétences demandées et attendues par les employeurs des différentes structures d'une part et celles qui sont véritablement exercées par les animateurs en poste d'autre part (ainsi que les valeurs qui les animent et la posture qu'ils adoptent) ; en distinguant les Centres sociaux et structures associées et les Ehpad ;
- pour terminer, une synthèse de l'ensemble des compétences requises du métier d'animateur ainsi que des préconisations en ce qui concerne les besoins en formation BPJEPS pour correspondre à la réalité des besoins du terrain.

---

<sup>40</sup> ROUSSEAU François, L'évolution de l'emploi dans les Centres sociaux : quelle interprétation ?, Travail et Emploi, n° 80, septembre 1999, pp. 123-140.

## METHODOLOGIE D'ENQUETE DE L'AXE 2

### Objectifs de l'enquête :

- *Déterminer la place de l'animation sociale et socioculturelle au sein de 25 structures : quelle est la place de l'animation dans le projet d'établissement ? et dans le quotidien de ces structures ?*
- *Caractériser le profil des animateurs au sein de ces structures : quel est leur nombre au sein de ces structures ? quel est le type de contrat dont ils bénéficient ? leur temps de travail ? etc.*
- *Discuter des compétences des animateurs en poste dans ces structures : celles qu'ils ont développées dans la pratique de leur métier et celles qui sont exigées de la part de la direction.*
- *Identifier les besoins en formation des personnels déjà en situation d'emploi (sur quel plan et quelle(s) compétence(s) ?) et les besoins de ces structures en terme de recrutement (à la fois d'animateurs diplômés et/ou de stagiaires).*

### Méthodologie d'enquête adoptée : quatre volets complémentaires

*Après identification de 25 structures cibles avec le responsable de la formation (centres sociaux, maisons de retraites (conventionnées - Ehpad - ou non) :*

Mise en place d'un protocole d'enquête en 4 volets :

#### ▪ VOLET QUANTITATIF

*\* Population d'enquête :*

- 20 directeurs de structures (centres sociaux et Ehpad)

*\* Méthodologie du volet quantitatif :*

- Constitution de la population cible
- Construction du questionnaire ;
- Envoi de près de 200 questionnaires (par voie postale et par mail) - taux de réponse classique de 10% – recueil de 20 questionnaires ;
- Exploitation quantitative des données des questionnaires avec le logiciel professionnel Modalisa ® et constitutions de graphes.

- VOLET QUALITATIF :

- \* *Population d'enquête :*

- 3 directeurs d'établissement (1 Centre Social et 2 EHPAD) : pour connaître leurs attentes vis-à-vis des animateurs de leur structure en termes de postures et de compétences professionnelles, ainsi que leur besoin en terme de stagiaires ;
    - 2 animateurs (1 exerçant en Centre Social et 1 en EHPAD) : pour récolter leur expérience, identifier les compétences qu'ils mettent en œuvre ainsi que la posture éthique qu'ils ont adoptées.

- \* *Méthodologie du volet qualitatif :*

- Construction du guide d'entretien ;
    - Recrutement des professionnels ;
    - Rencontre individuelle avec la population cible pour réaliser l'entretien ;
    - Transcription intégrale des entretiens ;
    - Analyse qualitative des entretiens réalisés.

- MOBILISATION DE DONNEES DE PREMIERE MAIN :

- Enquête réalisée par Philippe Habib portant sur les prestations hôtelières en EHPAD, pour le cabinet Echo Conseil, en 2010 ;

- COMPULSION D'ENQUETES NATIONALES, REALISEES CES DERNIERES ANNEES, NOTAMMENT :

- Lebon Francis et Lima Léa, *Le bon boulot dans l'animation sociale*, INJEP, 2009.
  - Farvaque Nicolas (sous dir.), *La qualité de l'emploi dans les métiers de l'animation*, Centre Henri Aigue perse – UNSA Education, Septembre 2007.
  - Groupement des Animateurs en Gérontologie, « Enquête Nationale 2011 », *Doc'Animation en Gérontologie*, n° 34, juillet 2012.
  - Liste complète en bibliographie à la fin du rapport.

## 1. LA PLACE DE L'ANIMATION DANS LES STRUCTURES

### 1.1. Une place grandissante de l'animation et des animateurs dans les structures

Selon le *Livre blanc*<sup>41</sup>, il existe aujourd'hui dans les Ehpad en moyenne 1 animateur pour 71 résidents. De plus, depuis 2003, on observe une montée en compétences de ces professionnels : 34% d'entre eux sont aujourd'hui diplômés.

Concernant les Centres Sociaux, en 2011, le rapport animateur / usagers est comparable : 1,4 animateur pour 100 personnes.<sup>42</sup> Et on observe une augmentation globale du nombre d'animateurs dans les structures de 30,8% sur ces 8 dernières années.

De plus, tout comme dans les Ehpad, un tiers d'entre eux possède en 2011 une qualification professionnelle dans l'animation – et notamment le BPJEPS. Ils étaient 19,5% en 2003 et 25,8% en 2008. La proportion de diplômés a donc augmenté de plus de 8 points en 3 ans.<sup>43</sup>

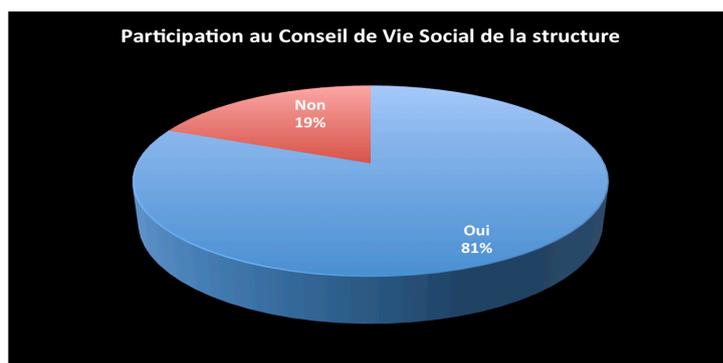
On observe ainsi une tendance à une professionnalisation du métier, comme cela a été montré dans l'axe 1 de ce présent rapport. Ce qui va dans le sens d'une pérennisation des emplois : 90 % des titulaires des diplômes qui font référence dans les métiers de l'animation (DEFA, DUT, BEATEP/BPJEPS, Éducateur spécialisé) ont un emploi permanent.<sup>44</sup>

En outre, les projets institutionnels d'animation dans les structures se développent (95,9 % en 2011 contre 67,7 % en 2003), auxquels les animateurs « participent activement » dans 84% des cas<sup>45</sup>.

Dans l'enquête nationale réalisée en 2011 "Animation avec les personnes âgées", 87,5% des établissements enquêtés possèdent un Conseil de la Vie Sociale, et dans 60% des cas, les animateurs y participent.

Dans notre enquête, la proportion d'animateur participant au CVS monte à 81%.

Cette implication montre une évolution dans la conception de la fonction de l'animateur : devenu partenaire de la vie sociale et non pas seulement comme fournisseur d'activités.<sup>46</sup>



<sup>41</sup> "Animation en Ehpad : livre Blanc pour colère noire", in *Dépendance, le débat*. Newsletter hebdo de la rédaction d' HPA Presse. 6/12/12.

<sup>42</sup> "Regards sur l'enquête nationale 2011 « Animation avec les personnes âgées ». Le métier d'animateur évolue mais...", in *Vite Lu*, CNAAG 6, n°1, 22/11/2011.

<sup>43</sup> Idem.

<sup>44</sup> Rousseau François, "L'évolution de l'emploi dans les Centres sociaux. Quelle interprétation ?" in *Travail et Emploi*, n ° 80, Septembre 1999, p5.

<sup>45</sup> "Regards sur l'enquête nationale 2011 ..." Idem.

<sup>46</sup> Idem.

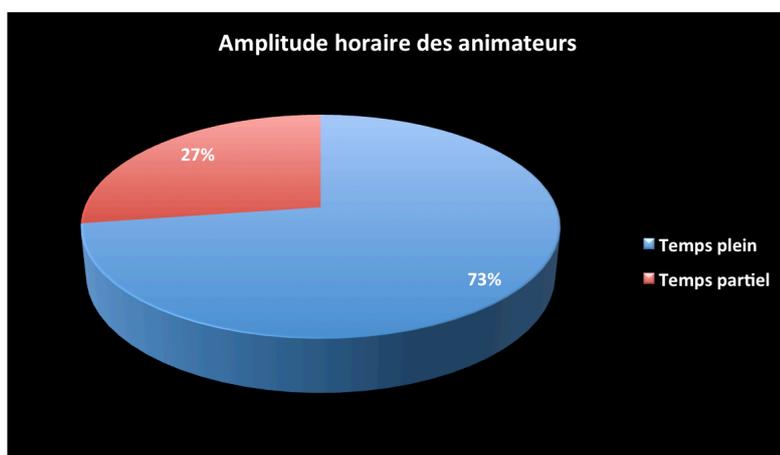
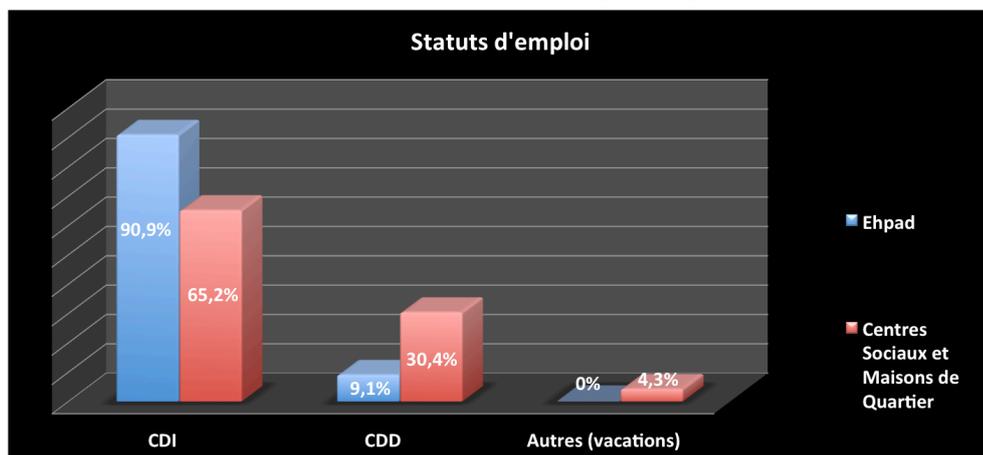
Dans le même sens et toujours selon la même étude, l'élaboration des actions d'animation est du fait de l'animateur dans 62.3% des cas (devant « tous » (26.5%), la direction (17.2%), et l'équipe soignante (9.3%).

## 1.2. Faire carrière dans l'animation au sein d'un Centre Social ou d'un EHPAD

- **Les emplois d'animation dans les Centres Sociaux et les EHPAD**

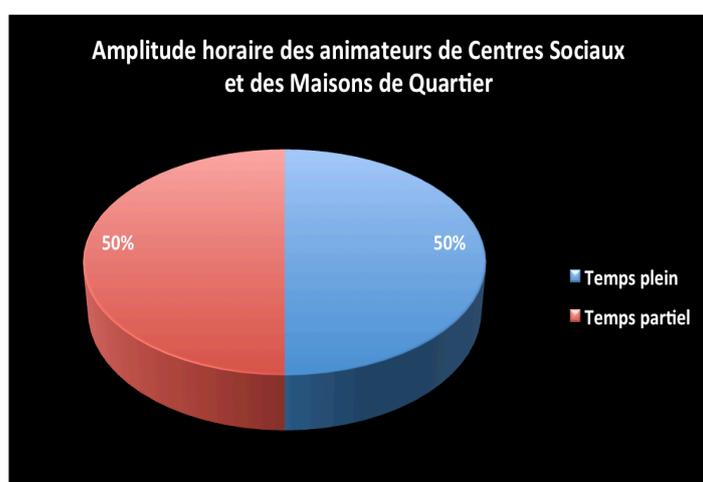
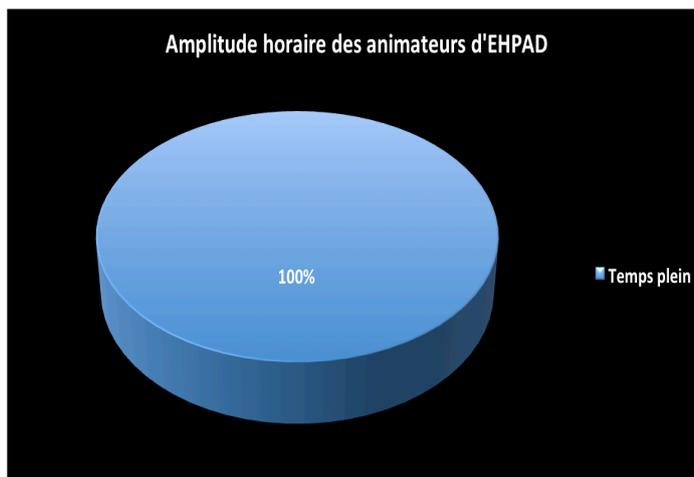
Voici les résultats de l'enquête originale que nous avons menée, concernant les contrats de travail et les conditions d'emploi dont bénéficient les animateurs des structures enquêtées, le volume horaire et le type de qualification qu'ils détiennent.

Tout d'abord, on observe une nette majorité de Contrat à Durée Indéterminée, plus importante dans les Ehpads (90,9%) que dans les Centres sociaux et les maisons de quartier (65,2% des animateurs y sont embauchés en CDI).



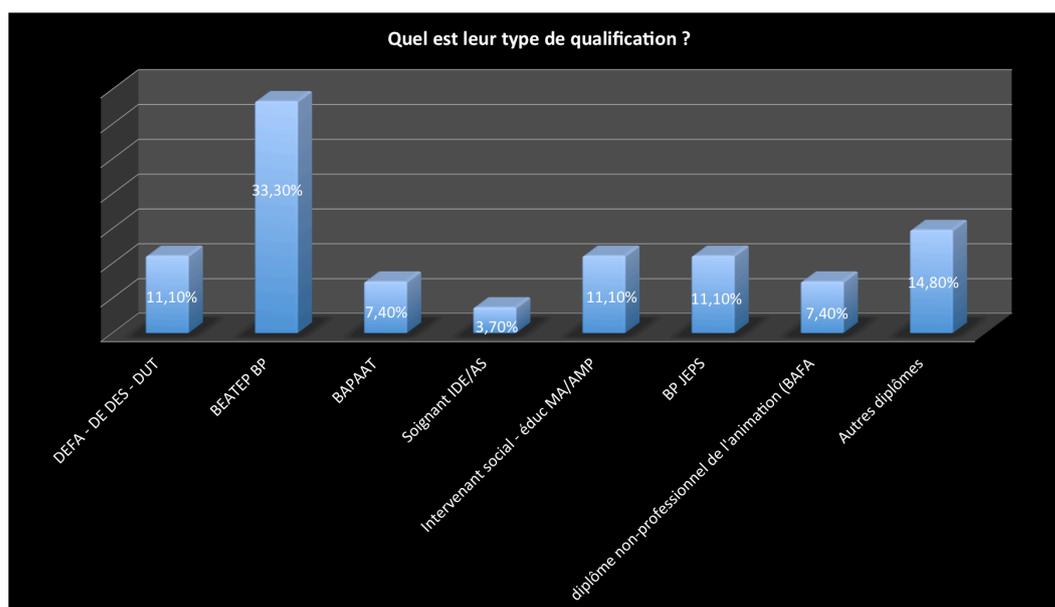
Quant à l'amplitude horaire de ces emplois, dans presque trois quarts des situations, les animateurs exercent leur activité à temps complet.

Lorsque l'on envisage uniquement les animateurs des Ehpad, le temps d'exercice à temps complet correspond à 100% des situations :



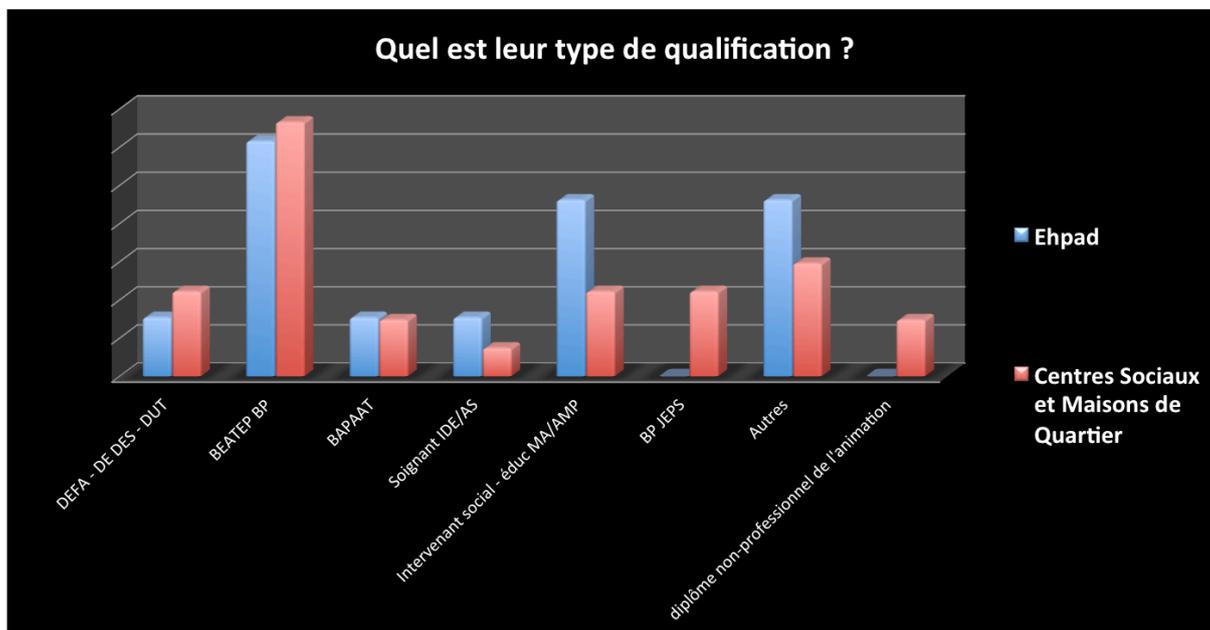
Concernant les animateurs exerçant dans les centres sociaux et les maisons de quartier que nous avons enquêtés, la moitié est embauché à mi-temps et l'autre à temps plein.

Leur qualification sont réparties de la façon suivante :



Le BEATEP (ancienne appellation du BP JEPS) arrive nettement en tête : plus d'un tiers des animateurs des structures enquêtées le détiennent.

Lorsque l'on distingue le type de structure, on arrive à la même observation : le BEATEP est le diplôme dominant chez les animateurs, qu'ils exercent leur métier en Ehpad ou en centre social :



### 1.3. Une place prépondérante dans la vie des établissements

Une directrice d'EHPAD indique même que l'animateur participe à toutes les décisions, y compris les recrutements des autres personnels employés au sein de la structure. Ceci montre bien l'évolution positive prise par l'animation dans les Ehpad en particulier et la place grandissante qu'elle y occupe.

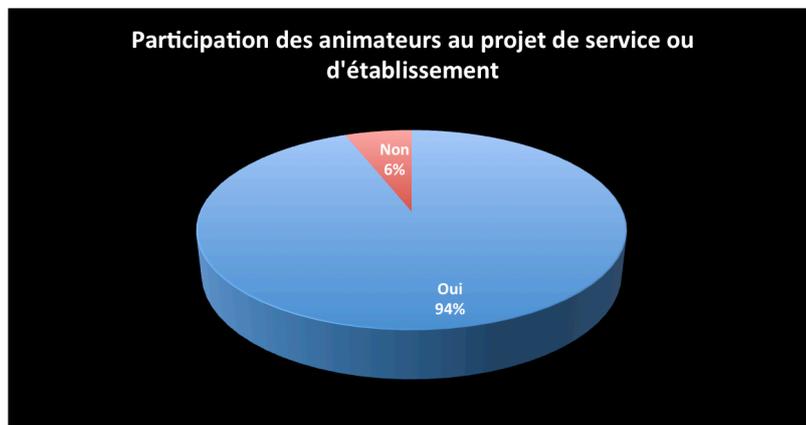
En effet, l'animation devient aujourd'hui un critère dans le choix d'un Ehpad pour la famille soucieuse du bien être de son aïeul (en particulier sur le marché très concurrentiel des Ehpad privés), comme le souligne un directeur d'Ehpad interviewé :

*Pour nous, qui somme une structure privée... euh commerciale. On a conscience que l'animation est un argument pour que les gens viennent chez nous. C'est d'ailleurs le sens des hébergements temporaires que nous avons développés. Si les gens apprécient leur séjour chez nous, ils voudront lorsque cela deviendra un besoin s'y établir plus durablement.*

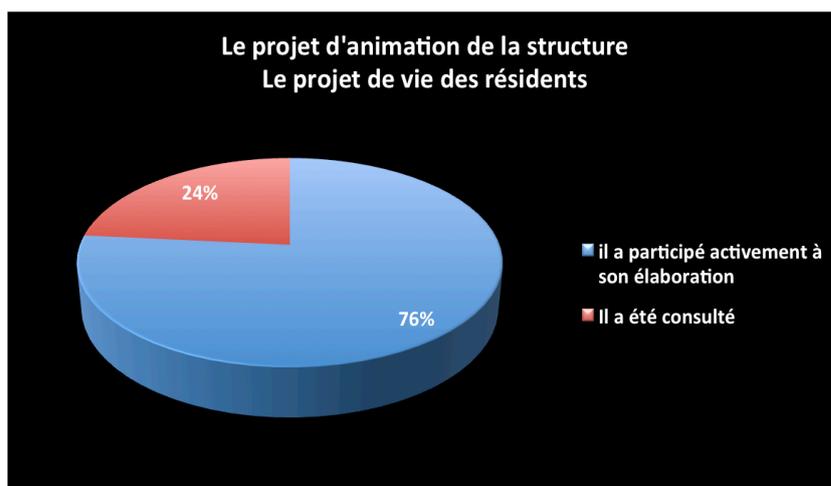
Un directeur d'EHPAD

- **La participation au projet de service et au rapport d'activité**

Cet aspect est visible au travers des graphes réalisés à partir de l'enquête que nous avons réalisée : ainsi, dans 94% des établissements, l'animateur participe au projet de service ou d'établissement.

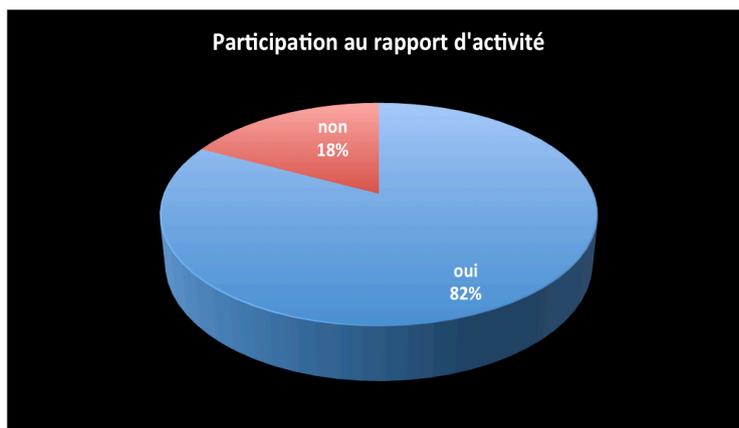


Et 76% des animateurs de notre enquête, qui participent au projet d'animation, y contribuent activement.



Concernant les 3 animateurs que nous avons interviewés, tous sont appelés à participer au projet de service (qu'il soit appelé projet social, projet pédagogique ou projet d'animation socio-culturelle). Leur implication est quelque peu variable : l'un est "très impliqué" et si les deux autres sont "un peu impliqués", ils sont encouragés à y participer par la direction.

De plus, ce qui est signifiant, c'est le fort taux de participation des animateurs au rapport d'activité (selon les données de la présente enquête) : dans 82% des cas ils y participent – ce qui montre à la fois la place que prend l'animation dans la vie de la structure et celle de l'animateur en tant que professionnel référent de ce secteur précisément.



- **Moyens alloués aux animateurs**

De plus, au travers de l'énumération des moyens dont disposent les animateurs pour mener à bien les projets et les activités auprès du public, la place importante qui est laissée à l'animation apparaît tout aussi clairement : les 3 animateurs interviewés disposent tous :

- d'une ou deux salles pour y proposer leurs activités ;
- d'un bureau équipé en téléphone, ordinateur et connexion internet pour l'élaboration des projets d'animation ;
- de matériel et de fourniture pour mettre en œuvre leurs animations ;
- d'un budget propre qui leur est alloué.

Certains disposent en outre de revues professionnelles et d'un véhicule pour effectuer des sorties avec le public.

Ces moyens ont aussi fait l'objet d'une enquête large en 2011 auprès de Centres Sociaux de la France entière. Les résultats vont dans le même sens que les nôtres et ajoutent un aspect intéressant : si les moyens matériels sont adéquats, le budget est moins souvent géré par les animateurs eux-mêmes :

*Les animateurs disposent (dans l'ordre d'importance) d'un ordinateur, d'un téléphone, de fournitures, d'imprimante, d'accès internet, de matériel audio-visuel, d'un bureau.*

*L'accès à la presse est plus faible (70,8%) ; la salle polyvalente (65,7%) et les salles d'atelier (63,2%) indiquent encore une présence spatiale réduite. Le véhicule n'est présent que dans 46,7% des établissements.*

*En ce qui concerne le budget, il n'est de la responsabilité de l'animateur que dans 63,2 % des cas.<sup>47</sup>*

<sup>47</sup> "Regards sur l'enquête nationale 2011...", Idem.

#### 1.4. L'animateur dans la vie de la structure

D'après les données de l'enquête, mettre en œuvre les activités d'animation – et en particulier en Ehpad – est largement conditionné par les autres professionnels intervenant auprès des personnes âgées et notamment dans la préparation puis le déplacement de ces personnes (*cf infra* : *Partie 3*).

- **L'animation et les autres professionnels : se faire une place en Ehpad**

Or aucun lien hiérarchique ne lie animateurs et soignants ; les premiers doivent alors déployer des compétences de diplomatie. L'ouvrage *Le bon boulot dans l'animation sociale* évoque ainsi un « compromis » :

« ... en échange d'un allègement de la charge de travail provoqué par les grosses sorties qui vident l'établissement d'une partie du public, les animateurs cherchent à obtenir la maîtrise du choix des résidents et notamment la possibilité de refuser la prise en charge des individus incontrôlables. ».<sup>48</sup>

La direction peut ici jouer un rôle important en légitimant le rôle de l'animateur dans la vie quotidienne des résidents et influencer ainsi le regard que portent les soignants sur lui et le rapport qu'ils entretiennent.

Dans cette situation, il est aussi question d'obtenir la « reconnaissance » du travail d'animation par les soignants, en discutant avec eux, leur expliquant les avantages de telle ou telle action d'animation, à la fois pour eux et pour les résidents.<sup>49</sup>

Ceci correspond à la notion « d'animation globale » que nous évoquerons plus tard : la nécessité de la participation des autres professionnels car ils peuvent conditionner la mise en œuvre concrète de l'activité d'animation.<sup>50</sup> (*cf infra*).

- **Le rôle de l'animateur : la mise en lien avec les bénévoles, les partenaires extérieurs et les familles**

De plus, le rôle de l'animateur est d'organiser les activités des bénévoles – lorsqu'ils sont présents dans la structure. D'après l'enquête nationale de 2011, dans 54,1% des situations, l'animateur est leur « interlocuteur institutionnel privilégié »<sup>51</sup>.

<sup>48</sup> Lebon Francis et Lima Léa, *Le bon boulot dans l'animation sociale*, INJEP, 2009., p 35-36.

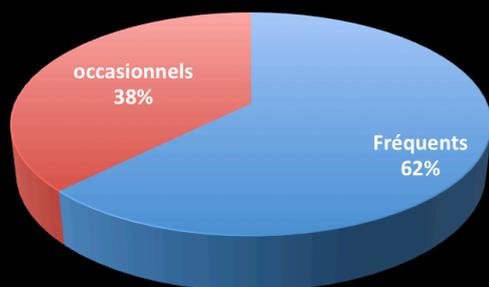
<sup>49</sup> Idem, p 35.

<sup>50</sup> Idem, p 38.

<sup>51</sup> "Regards sur l'enquête nationale 2011...", Idem.

Il est aussi « l'organisateur du réseau extérieur d'animation », en relation avec les partenaires externes – quand ils existent.<sup>52</sup> On attend de lui qu'il crée des partenariats pour rendre possible les activités d'animation quand elles requièrent la sortie de l'établissement – en Ehpad ou en centre social.

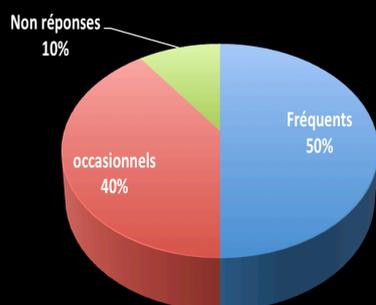
#### Fréquence des échanges avec la famille / les proches



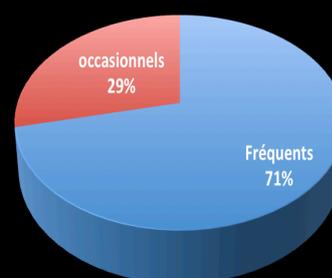
Ces mêmes capacités relationnelles ainsi que celles de représentation de la structure sont mobilisées au travers des échanges des animateurs avec les familles et les proches : dans 62% des cas, ces échanges sont qualifiés de « fréquents » quelle que soit la structure.

Lorsque l'on distingue les deux types de structure enquêtés, cette proportion est un peu inférieure en ce qui concerne les animateurs exerçant en Ehpad et bien supérieure dans les centres sociaux et les maisons de quartier – respectivement 50% et 71% :

#### Fréquence des échanges avec les familles / les proches les EHPAD



#### Fréquence des échanges avec les familles / les proches Les Centres Sociaux ou Maisons de Quartier



Des capacités relationnelles, diplomatiques et d'organisation ainsi que de gestion sont ici aussi de mise. D'autres compétences, liées aux publics et aux exigences institutionnelles, sont aussi nécessaires. Elles font l'objet de la partie suivante.

<sup>52</sup> Idem.

## 2. LE METIER D'ANIMATEUR : PRATIQUES, COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET EXIGENCES INSTITUTIONNELLES

### 2.1. La connaissance des publics et de leurs problématiques

Tant dans les discours des responsables des centres sociaux que dans ceux des EHPAD se trouvent explicitées des attentes très spécifiques liées à la connaissance des publics ; que ce soit pour en saisir certaines de leurs spécificités, savoir repérer des demandes non formulées, ou encore créer avec eux un lien particulier.

En effet, la connaissance du public est fondamentale en particulier dans ce métier : « *La connaissance du public avec lequel vous travaillez est fondamentale* » (Carole, MJC, 40 ans) puisqu'il s'agit « *d'essayer de proposer des services qui correspondent aux besoins qui se manifestent* » (Alex).<sup>53</sup> Ainsi, « *le contact avec le public constitue un aspect très valorisé du travail, tous les publics ne se ressemblent pas et certains sont plus difficiles que d'autres* ». <sup>54</sup>

- **Des publics spécifiques qui singularisent les compétences attendues dans les centres sociaux**

Le secteur de l'animation a constitué, dans les années 1980 et 1990, un vivier d'emplois pour une partie de la jeunesse à même de faire valoir sa connaissance des publics et sa capacité « *à se faire respecter des jeunes, et d'abord de faire respecter le lieu [d'animation]* » (Un directeur de Maison de Quartier). Être issu d'un quartier populaire constituait alors une ressource pour occuper un emploi, en particulier dans le secteur jeunesse.

*Le truc c'était de recruter ce qu'on appelait avant les "caïds de quartier". On achetait la paix sociale. C'était la politique des grands frères. Il y en avait qui passait de quartier en quartier, dès qu'il y avait le feu dans un quartier... ils étaient chargés de mission, ils servaient d'éminences grises du Maire. Maintenant c'est terminé tout ça.*

Un directeur de Maison de Quartier

Si les pratiques de recrutement des animateurs s'apparentant à du clientélisme politique tendent à disparaître derrière l'enjeu de la professionnalisation, la ressemblance avec les publics, si elle n'est pas explicitement affirmée, reste un élément qui s'énonce encore, le plus souvent au détour d'autres affirmations (« *il faut avoir la tchatche* » Idem), comme un pré requis utile.

<sup>53</sup> Lebon Francis et Lima Léa, *op. cit.*, p18.

<sup>54</sup> Idem.

Voici ce que dit un directeur de Maison de quartier :

*Avant, animateur, c'était un métier de garçon, surtout dans les quartiers. Maintenant on voit beaucoup de filles qui tiennent des antennes. Il y a une mutation... il y a 20 ans, dans les années 1990, on n'aurait jamais pu imaginer une fille qui puisse tenir un lieu, se faire respecter, et tout le bazar. Maintenant, ce sont des filles qui viennent du même milieu, qui ont le même langage et autre...*

Idem

C'est aussi ce qu'explique B, animateur depuis 20 ans que nous avons rencontré : il est utile de se mettre au niveau du jeune, selon lui, de parler le même langage que lui, de ne pas le tenir trop à distance. Ainsi, « *avoir un côté caméléon* » est indispensable, savoir s'adapter est nécessaire.

Dans le même temps, et ce qui n'est pas contradictoire, un animateur trop proche du public (par la religion, la classe sociale...) peut engendrer une « *identification* », une « *projection* » qui n'est pas recherchée dans le métier. Ainsi, l'animateur - toujours selon B - doit « *être au clair avec lui-même* » pour réussir à trouver la juste "distance-proximité" (une proximité distante ou une distance proche ?) pour rester dans son rôle et effectuer ses missions.

Pour autant, cette "distance-proximité" ne constitue plus, comme cela nous a été affirmé aussi, une ressource suffisante pour accéder à un emploi dans l'animation. Parmi les exigences supplémentaires figurent désormais celle de disposer de « *connaissances plus théoriques* » sur les publics. La diffusion et la vulgarisation des travaux de sociologie sur la jeunesse et les quartiers populaires favorisent ce type d'exigence.

*Je lui donne souvent des articles de sociologues à lire, mais ça il n'arrive pas. (...) Ça doit lui ouvrir un peu l'esprit. Ça lui fait mieux comprendre ce qu'il fait, pourquoi il le fait.*

Un directeur de Maison de Quartier

Cette connaissance sociologique peut dans certains cas constituer une ressource rare pouvant être fortement valorisée auprès de certains responsables de structures. Et d'autres formes de compétences liées à l'aptitude à satisfaire à des exigences de gestion de projet (voir infra) sont tout autant recherchées.

- **La connaissance des différents profils des résidents des Ehpad**

Sur ce point, l'animation dans les centres sociaux diffère très sensiblement de celle menée au sein des EHPAD qui se réalise au bénéfice d'un public, les personnes âgées dépendantes, dont les profils diffèrent bien sûr fortement de ceux des animateurs qui y interviennent. Au moins pour ce qui est de l'âge et de leur profil psychique. Des profils qui, ces dernières années, ont considérablement évolués et qui conduisent les animateurs à fonder leur intervention sur une connaissance « experte » des publics.

*La demande a vraiment évolué puisque la dépendance s'est accrue, puisque le maintien à domicile a fait que les gens qui entrent ici sont de plus en plus âgés et de plus en plus dépendants.*

Une directrice d'un EHPAD privé lucratif

Le vieillissement de la population accueillie s'accompagne souvent d'une perte d'autonomie plus prononcée, de polyopathologies et de détériorations profondes liées à la maladie d'Alzheimer et aux maladies apparentées.

*Clairement, il y a eu un virage en 2004, c'est très net. J'ai commencé à le sentir en 2004 sur les entrées. (...) Depuis cela n'a pas cessé d'augmenter, il y a eu de plus en plus de diagnostics posés. On en est à 60% de personnes au niveau de l'établissement qui ont été diagnostiqués comme Alzheimer ou maladies apparentées.*

Une directrice d'un EHPAD public

Aujourd'hui, sous les effets conjugués des progrès médicaux et des politiques de maintien à domicile, l'âge moyen du résident à l'entrée en EHPAD est de 85 ans.<sup>55</sup> Une proportion croissante de ce public, estimée à 45 %, souffre de la maladie d'Alzheimer ou de pathologies apparentées.

*La population désorientée, c'est la demande majeure. On a quitté la dépendance physique-handicapée pour des réelles pathologies, pathologies qui se couple pour 60% avec des pathologies désorientation démentielle. (...) Sachant que nous on est médicalisée, mais pas spécialisé Alzheimer, lorsqu'on accepte une personne désorientée, c'est pour les autres pathologies associées qu'on le fait.*

Un directeur d'un EHPAD associatif

---

<sup>55</sup> Agence Nationale de l'Évaluation des Établissements et Services Sociaux et Médicaux Sociaux, *Déploiement des pratiques professionnelles en établissements pour personnes âgées dépendantes*, Bientraitance, analyse 2010 : [http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Bientraitance00-2\\_Vdefpdf.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Bientraitance00-2_Vdefpdf.pdf)

Cette transformation des profils des publics est particulièrement ressentie par les responsables d'établissement qui ont vécu cette évolution et ont dû adapter leur structure. C'est le cas d'un directeur d'un établissement cédé depuis un peu plus de 3 ans à la Croix-Rouge, initialement foyer-logement public partiellement médicalisé (centre de dialyse).

*Notre glissement s'est fait d'une population de foyer-logement traditionnelle, à une population dont la moyenne d'âge est de 89 ans. J'ai 5 centenaires ! J'ai 90% de personnes qui souffrent de désorientation, de façon plus ou moins sévère. On a maintenant basculé sur une population beaucoup plus dépendante. (...) Avant c'était une population psychologiquement autonome, handicapée physique peut-être, mais rarement désorientée, qui rentrait de façon volontaire, sur un choix personnel, sur un choix de sécurité. (...) Il est bien évident qu'aujourd'hui, en 2013, on n'entre plus volontairement en EHPAD.*

Un directeur d'un EHPAD associatif

La connaissance des problématiques liées à toutes les formes de perte d'autonomie, notamment psychique, constitue alors souvent une ressource indispensable aux animateurs amenés à intervenir en EHPAD. C'est pourquoi ceux qui sont aujourd'hui en poste bénéficient couramment de formations spécifiques – ce qui est moins le cas des animateurs de centres sociaux pour les publics accueillis.

*Lorsque je suis arrivée ici, personne n'avait de formation. J'ai commencé à faire des plans de formation. À l'heure actuelle, tous les personnels titulaires et stagiaires ont une formation sur la maladie d'Alzheimer et les maladies apparentées. (...) Il est clair que ce type de formation, c'est indispensable avec le nouveau profil des résidents.*

Directrice d'un EHPAD public

- **Des publics hétérogènes dans les Ehpad qui nécessitent une animation spécifique**

Comme l'a signalé Francis Lebon, « *En maison de retraite, les animateurs distinguent les "Alzheimer" des autres et doivent trouver des activités adaptées* ».<sup>56</sup> Travailler auprès de personnes souffrant de troubles de désorientation ou avec des personnes dont le handicap est strictement physique implique des techniques d'animation adaptées.

*Il y a des résidents pour lesquels il est prévu des activités spécifiques qui sont recommandées par le médecin pour stimuler leur mémoire, leur capacité de concentration. Il y a les « memory »<sup>57</sup>, par exemple, ça ils aiment bien... Des activités qui les posent aussi. Parce que une personne désorientée elles n'arrêtent pas de bouger. (...) Alors, on fait des ateliers peinture, il y a les puzzles avec des très grosses pièces qui sont adaptées (...), les exercices de calcul qu'ont fait sous forme de jeux.*

Une animatrice d'EHPAD

<sup>56</sup> Lebon Francis et Lima Léa, *op. cit.*, p. 18.

<sup>57</sup> Jeu de cartes.

Parfois, certains aspects de la vie en maison de retraite amène à la maîtrise d'outils théoriques plus larges que ceux se rapportant aux seules problématiques de santé des résidents – notamment lorsque l'animateur se trouve confronté à la question de la cohabitation des publics hétérogènes hébergés dans les EHPAD : des résidents parfois très dissemblables quant à la nature physique et/ou psychique de leur perte d'autonomie.

Selon les structures, il peut exister des unités spécialisées destinées aux personnes les plus désorientées. Ces unités permettent alors d'adapter l'accueil à des personnes qui, selon le stade d'évolution de la maladie, peuvent souffrir d'une incapacité à identifier des objets ou des visages (agnosie), de confusions pour se situer dans le temps et dans l'espace (qui impose que soit établi un système de verrouillage pour éviter la sortie non-intentionnelle et l'errance de résidents désorientés), de changements de comportement et du caractère (irritabilité, agitation, agressivité éventuelles), de troubles du langage, (aphasie), d'impossibilité à réaliser certaines activités motrices (apraxie) les rendant dépendant pour certaines tâches du quotidien, et plus encore lorsque l'avancée de la maladie handicape l'usage de certaines facultés élémentaires (tenir un stylo, une fourchette, articuler, mastiquer...).

Au-delà du confort, de la sécurité et de l'adaptation de l'espace que proposent de telles unités, celles-ci remplissent une autre fonction. L'existence d'unité spécifique repose le plus souvent sur un choix arrêté par la direction dans sa gestion de la cohabitation des différents publics. Ainsi, y compris lorsqu'il n'existe pas d'unité spécialisée, certaines directions veillent à compartimenter l'espace pour éviter que ces publics soient trop souvent confrontés les uns aux autres. Il s'agit alors de prévenir « l'effet miroir » que produisent involontairement les personnes désorientées lorsqu'elles sont exposées au regard de celles les moins dépendantes psychiquement.

*Il n'y a pas actuellement d'unité Alzheimer. Je travaille sur un projet architectural où il y aura une unité. Par contre, il y a un étage dédié. On a travaillé sur un projet avec le personnel et avec les résidents qui, n'ayant pas de troubles cognitifs, trouvaient cela très dur d'être mélangé... de supporter la proximité de..., voyez ? (...) Clairement, les résidents ont mis en évidence que cette cohabitation leur posait problème... c'est toujours ce qu'on appelle "l'effet miroir". (...) Ils ne se font pas de cadeau entre eux. Les regards sont assez durs.*

Directrice d'un EHPAD public

L'animation, dans ce cadre, peut alors être utilisée comme un outil servant à organiser la segmentation de l'espace résidentiel justifiée par la demande des résidents.

*Nous avons mis en place toute une gamme d'animations. On fait des thé-dansants, disons de la musique. Des animations à thème : aujourd'hui, par exemple, les échanges intergénérationnels. Il y a des gens du premier étage qui ont des troubles légers des fonctions cognitives. Disons, qu'ils ne sont pas à un stade très avancé dans l'évolution de la maladie. Parallèlement, il y a des ateliers plus ciblés pour des personnes qui ont des troubles plus conséquents. Ce sont des*

*personnes pour qui il devenait évident que leur participation à des activités proposées aux autres catégories [de résident] posaient un problème pour ces personnes-là.*

*Idem*

Cette approche de la cohabitation entre résidents, dominante au regard du développement de telles unités dans les EHPAD publics et privés lucratifs, n'est pas non plus hégémonique. Elle est même parfois contestée par certains responsables d'établissement ; plus spécifiquement lorsque l'approche de ces derniers s'inscrit sur un registre plus compassionnel et/ou militant. Il n'est pas surprenant que cette contestation ait été repérée ici auprès d'un directeur d'EHPAD associatif.

*Moi, je ne supporte pas les CANTOU [Les Centres d'Activités Naturelles Tirées d'Occupations Utiles]. (...) Il y a toujours quelque chose qui m'a gêné avec ces clôtures. On n'est pas en prison ! On est pas non plus au couvent ! On n'isole pas celui qui n'est pas bien ! D'ailleurs si on devait isoler ceux qui ne sont pas bien, on devrait isoler les autonomes, puisqu'on a 70% de désorientés ! Or, on n'a pas cette demande de leur part. Des fois on peut avoir des gens qui disent : "celui-là il a fait-ci ou ça". Mais cela vient toujours d'un même groupe de personnes qu'est perturbé dès que... et qui sont plutôt méchants. Vous savez, elles sont pas toujours gentilles entre elles les personnes âgées. Donc, ce n'est pas vraiment une demande.*

Un directeur d'un EHPAD associatif

Une telle approche n'est, de fait, pas sans conséquence sur les pratiques d'animation. Elle conduit l'animateur à participer directement à une gestion plus fine des cohabitations. Éviter toute forme de ségrégation oblige en effet à travailler sur l'acceptation des dissemblances, à trouver des complémentarités, et en conséquence à prendre un certain recul sur les interactions entre les différentes catégories de résidents.

*On fait le plus possible des activités qui rassemblent des gens autonomes avec les gens un peu plus handicapés. Sur un groupe de six, on peut très bien mettre cinq personnes plutôt autonomes ou en fauteuil, avec une personne plutôt désorientée qu'on sera obligé de tenir par le bras, sinon elle va se barrer dans l'autre sens. Et c'est important de le faire. Parce que ça participe à changer le regard de l'autre. "Le papy qui gave tout le monde. Il est un peu chiant [sic]. Ouais, mais, il est tellement gentil par ailleurs". Ils le supportent ! Et pourtant il les rase [sic]... Mais, si on le met dans d'autres situations, il va être très gentil et très galant.*

Directeur d'un EHPAD associatif

Mêler des populations confrontées à des types de perte d'autonomie très hétérogènes pourra avoir deux conséquences. En faisant évoluer le regard porté sur un résident atteint de troubles de désorientation, on évite les situations de rejet qui, y compris pour les personnes les plus atteintes, renforce un sentiment d'isolement déjà caractéristique de ce type de pathologie. Les échanges avec les autres permettent les stimulations nécessaires pour contenir le développement de la maladie d'Alzheimer et des autres pathologies neuro-dégénératives qui touchent plus spécifiquement les

personnes âgées<sup>58</sup>. De même, bien au-delà de la gêne liée notamment à des comportements non canalisés, ces échanges peuvent contribuer à réduire « l'effet miroir » que produisent les personnes désorientées lorsqu'elles sont exposées au regard des personnes les moins dépendantes psychiquement.

*En faisant des activités avec les autres, il va aussi montrer qu'il a des capacités cet homme-là. Il n'est pas seulement désorienté. (...) Imaginer que l'autre n'est pas si désorienté que ça, ben c'est lui redonner une certaine dignité. Quand on fait des quizz ou autres, on est des fois surpris par les réponses de certains. Même chose quand on fait des activités de gym. Il y a des grabataires qui viennent en fauteuil. Alors eux, ils ne peuvent pas participer à des activités de jeux qui nécessitent des capacités physiques. Mais on ne les laisse pas. Ils viennent. Être avec, même quand on est que supporter, et ben c'est ne pas être exclu. Compter les points, c'est pareil. (...) Pourquoi on exclurait ?*

Idem

## 2.2. Individualisation et personnalisation de l'intervention

Se dégagent, dans le cadre des centres sociaux en particulier, des exigences à l'aune de l'individualisation croissante de l'intervention sociale, sans pour autant perdre de vue la dimension collective qui caractérise la démarche d'animation.

*Le profil c'est un peu plus que monter des programmes d'animation. Ce qu'on attend d'un animateur c'est de l'accueil collectif, mais aussi individuel. C'est de l'accompagnement individualisé. (...) c'est monter des projets de professionnalisation, travailler sur le décrochage scolaire, sur l'image de soi, sur les CV, sur les lettres de motivation. (...) Ça, ça vaut pour tous les animateurs qui doivent avoir cette approche collective et aussi individuelle.*

Un directeur de Maison de Quartier

- **Une personnalisation qui humanise les conditions d'hébergement des résidents**

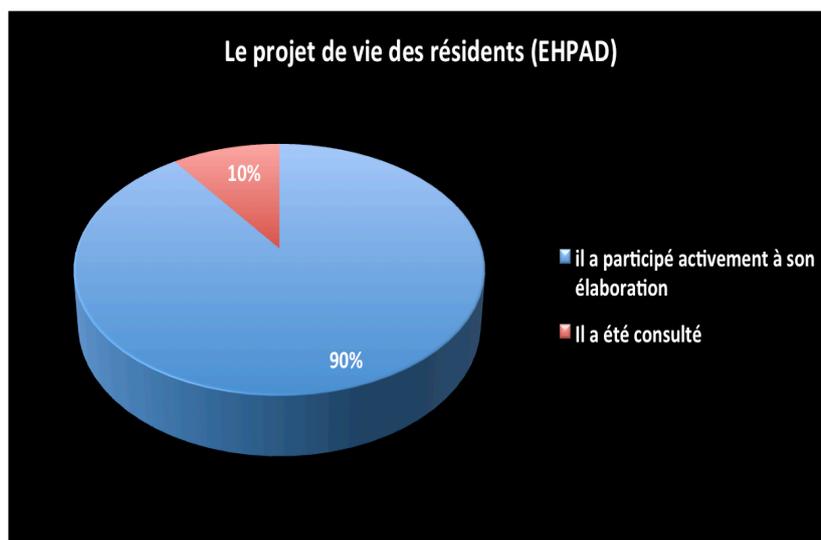
L'animation en EHPAD conjugue également à la fois une approche individualisée et collective. Cette individualisation se construit en particulier dans le cadre du projet de vie des résidents qui se réalise, en principe, à l'entrée dans l'établissement d'hébergement, et s'actualise régulièrement selon les besoins constatés par le résident et sa famille, les professionnels de soin ou la direction.

Les animateurs sont, en général, très largement impliqués dans la réalisation de ces projets de vie. C'est, notamment, ce que montrait déjà l'étude réalisée par le Groupement des Animateurs en Gérontologie et que confirme notre étude quantitative (voir schéma suivant).

---

<sup>58</sup> LAPRE (Émilie), *Maladie d'Alzheimer et thérapies non médicamenteuses : évaluation de la stimulation cognitive et de l'activité physique sur le fonctionnement exécutif*, Thèse de Psychologie, Université de Bordeaux, 2010.

Dans 90% des cas, l'animateur a participé activement à définir le projet de vie des résidents.



Cette part active peut être réalisée sous différente forme. Elle peut procéder de rencontres formelles avec la direction, le personnel de santé, et l'intéressé. Elle peut, également, correspondre à une démarche spécifique de mise à disposition d'un temps particulier pour des échanges individualisés avec des résidents rétifs aux offres d'animation.

*C'est prévu dans mon planning. Tous les jours je passe du temps à aller voir des résidents qui ne veulent pas sortir de leur chambre ou participer à des activités de groupe. sur des temps individuels. Mais ça ne s'improvise pas. Il faut préparer ça en amont. Travailler sur son dossier, sur ses goûts, sur son vécu, tout ça quoi.*

Une animatrice d'EHPAD

Cette individualisation peut, enfin, procéder de recueil de demandes explicites ou implicites, d'observations régulières précisément destinées à renseigner un dossier d'informations sur le résident.

Pour autant, cette individualisation correspond à une problématique très différente de celle qui consiste, dans l'intervention sociale, à inscrire individuellement un individu dans un parcours d'insertion. Elle renvoie à une question plus large d'humanisation contrevenant au risque de dépersonnalisation liée à la vie dans une structure d'hébergement collective qui amène les directeurs d'EHPAD à parler de manière assez explicite de "personnalisation", plutôt que "d'individualisation".

*On personnalise, parce qu'on ne va pas faire du standard pour 93 personnes. C'est ce qu'attend la famille et les personnes âgées elles-mêmes : qu'on personnalise.*

Directeur d'un EHPAD associatif

Une structure d'hébergement, de par sa dimension collective, et de sa relative césure avec le monde extérieur, plus ou moins importante selon les résidents, peut être considérée comme une "institution totale" en référence au sociologue Erving Goffman qui en a étudié les effets<sup>59</sup> et comme l'ont été autrefois les anciens hospices où loin de tout, dépossédés de leur passé et ce qui faisait leur personne, se laissaient mourir les vieillards abandonnés. E. Goffman a ainsi montré que cette déshumanisation, liée à l'impersonnalisation au sein des institutions totales, a notamment pour conséquence de créer une rupture entre la vie avant et après l'internement<sup>60</sup>. Elle conduit l'individu, objet d'observations constantes, à construire une nouvelle personnalité dans cet espace reclus. C'est précisément cela que cherchent à contenir les animateurs et les directeurs, au travers de ce nécessaire équilibre entre *activités collectives et personnalisation des démarches d'animation*.

Au-delà des méthodes utilisées pour définir les projets de vie de chaque résident, il existe d'autres aspects qui concourent également à prévenir les effets dépersonnalisant des institutions totales. Les projets d'animation se donnent implicitement ou explicitement pour ambition de réduire la césure pouvant exister entre la vie à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement. Pour cela les animateurs sont amenés à développer des activités mettant les résidents en lien avec le monde extérieur. C'est, par exemple, ce qui est recherché dans des animations ancrées dans l'environnement de l'établissement afin de prolonger dans la grande majorité des cas les spécificités de la vie culturelle passée des résidents.

Les animateurs proposent également des sorties qui impliquent parfois des personnes à mobilité extrêmement réduite.

*Le jardinage avec l'arrivée des beaux jours, des sorties pour un pique-nique, des choses comme ça. On a la chance d'avoir un mini bus et une équipe d'animatrices, une animatrice pure, une animatrice psycho-mot' et une maîtresse de maison qui nous permettent d'amener tout le monde. On peut aussi compter sur des bénévoles [le plus souvent des parents de résidents].*

Directeur d'un EHPAD associatif

L'animateur peut aussi parfois se situer dans l'accompagnement personnalisé visant à permettre au résident d'organiser de manière relativement autonome son lien avec l'extériorité. Faire des courses, gérer un budget, etc. Une des directions signalant ces activités estime, par exemple, que son animateur « *participe activement à la vie des résidents dans et hors de l'établissement* » (directrice d'un EHPAD public). Ce lien constitue ainsi une démarche aussi spécifique que fondamentale dans l'activité d'animation en EHPAD.

---

<sup>59</sup> Goffman Erving, *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Les éditions de minuit, 1968 pour la traduction française, 1961.

<sup>60</sup> Idem.

Autre technique utilisée dans un EHPAD pour prévenir les effets dépersonnalisant de la vie en établissement : investir autrement les différents espaces de la structure.

*Avec mes animateurs, on peut toujours avoir des animations dedans, dehors, en haut, en bas, partout. On fait un travail très important sur l'appropriation des espaces. Espace de soin, espaces privatifs, espaces collectifs, espace de loisir. Dans ces espaces, il n'y a peut-être pas le luxe que vous pouvez trouver dans les nouveaux établissements dans le privé, mais ils ne sont pas moches, et surtout nos résidents s'y sentent chez eux. Ils y trouvent sécurité et repères.*

Directeur d'un EHPAD associatif

- **Une personnalisation qui demande une participation pluri-professionnelle à l'animation**

Selon l'ouvrage *Le bon boulot dans l'animation sociale*, la personnalisation amène les animateurs à se rapprocher des professions paramédicales qui interviennent dans les maisons de retraite : psychologues, ergothérapeutes, kinésithérapeutes. Cette proximité professionnelle amène alors à « l'animation globale »<sup>61</sup>. Ainsi, l'ensemble des professionnels est appelé à participer à l'animation.

Il est noter ici que les animateurs ont la nécessité de « faire avec » le personnel soignant pour mettre en œuvre les activités d'animation.

Ainsi, les réunions de transmissions permettent l'échange sur l'état physique et psychique des résidents, les animateurs peuvent alors y apporter un regard et une connaissance individualisés sur les personnes. Leur participation à ce type de réunion (réunions de l'institution, réunions de synthèse ou de restitution dans les maisons de retraite, réunions d'équipe et AG dans les maisons de quartier) provient le plus souvent d'une demande explicite de la structure<sup>62</sup>.

### **2.3. La participation des publics aux animations dans une visée d'autonomie**

L'enquête réalisée par F. Lebon en 2009 rappelle à juste titre que la loi oblige aujourd'hui les maisons de retraite – et les Ehpads en particulier, soumis à la loi 2002-2 – à mettre en œuvre un projet de vie individualisé. Les animateurs y sont alors souvent associés pour le volet de la « vie sociale » lequel y tient une grande place.<sup>63</sup>

De plus, la personnalisation en EHPAD induit une démarche participative de la part du public. Geneviève Pujol met l'accent sur un élément moins substantiel que procédural : *l'importance de la*

<sup>61</sup> Cette notion, promue dès les années 1960, est aussi utilisée par la fédération des centres sociaux. In Lebon Francis et Lima Léa, *op. cit.*, p. 24-25.

<sup>62</sup> Lebon Francis et Lima Léa, *op. cit.*, p. 29-30.

<sup>63</sup> Lebon Francis et Lima Léa, *op. cit.*, p. 24.

*participation des habitants aux activités d'animation*, afin que la démarche d'animation aboutisse aux résultats espérés. La participation est érigée en « fin », et non pas comme seul moyen.<sup>64</sup>

La démarche participative désormais institutionnalisée avec la loi de 2002-2 réformant l'action sociale et médico-sociale est directement héritée des référentiels d'action issus de la politique de la ville ; c'est-à-dire là où elle a précisément démontré de nombreuses limites opérationnelles<sup>65</sup>.

Surtout, parce qu'elle prend forme dans des espaces et au profit de publics très distincts dans les Centres Sociaux et en EHPAD, cette démarche participative renvoie non seulement à des techniques d'intervention spécifiques, mais plus encore à des acceptions tout aussi spécifiques.

Cette démarche participative s'institutionnalise aujourd'hui dans les Centres Sociaux au travers des politiques globales engagées par les CAF départementales. Si l'enjeu paraît intériorisé dans les discours des responsables de structure, cet impératif de l'intervention sociale renvoyé aux procédures de demande de subventions revêt surtout un caractère procédural. Il n'en constitue pas moins une exigence impérative dans la conduite des projets.

*Il y a un label qui est en train de se créer entre la Fédération des centres sociaux et la CAF pour les demandes de subvention : ce qu'ils appellent "le mieux disant participatif". (...) Ça commence à s'affirmer là parce que la CAF tous les ans nous envoie des suppléments à remplir pour les sorties familiales.*

Un directeur de Maison de Quartier

Sans doute, les Centres Sociaux ont l'habitude d'associer les publics aux projets proposés. En particulier, parce que faire participer est gage du succès de ces animations. Pour autant, il s'agit désormais non plus d'associer des personnes à l'organisation ; mais « faire faire », voire qualifier les publics en maître d'œuvre des projets.

*Et donc là, ils nous ont rajouté des nouvelles feuilles où on doit dire comment les gens, ils sont pas seulement consommateurs... comment les gens participent à l'évaluation, ils participent à la préparation, ils participent... ils disent ce qu'ils en ont pensé et tout ça. Ils participent aussi à la définition de leurs activités en fonction de leurs besoins.*

Idem

<sup>64</sup> Cité par Farvaque Nicolas, *La qualité de l'emploi dans les métiers de l'animation*, op. cit.

<sup>65</sup> Sylvie Tissot a notamment montré en quoi ces démarches participatives représentent pour les professionnels de la ville un problème plus qu'une ressource dans la conduite de leur projet. Tissot (Sylvie), *L'État et les quartiers. Genèse d'une catégorie de l'action publique*, Paris, Seuil, 2007.

- **La question spécifique de la participation des publics en perte d'autonomie**

Cette participation est également requise dans les EHPAD, et prend des formes variées. Elle peut être utilisée pour l'élaboration des animations collectives. Là encore, les techniques de consultation sont variées : une boîte aux lettres ou une délibération entre l'animateur ou l'équipe d'animation et les résidents. Par exemple :

*J'organise cette réunion tous les vendredis, après le déjeuner, dans le grand salon. Ils me disent ce qu'ils veulent... non, d'abord ce qu'ils n'ont pas aimé. C'est dur de leur faire dire ce qu'ils veulent. (...) Ce sont souvent les mêmes qui imposent ce qu'ils veulent. Il faut demander à ceux qui ne disent rien de dire ce qu'ils aimeraient. Des fois, il faut faire l'arbitre lorsque deux fortes têtes ne sont pas d'accord. C'est très animé.*

Une animatrice d'EHPAD

La principale difficulté reste, néanmoins, de faire avec un public parfois totalement hermétique à toute forme d'investissement dans les animations proposées. Tandis que dans les centres sociaux le principe demeure celui de la libre adhésion du public à l'offre d'animation proposée, dans le cadre d'un EHPAD, cette libre adhésion peut se trouver viciée d'emblée par la contrainte que peut ressentir une personne qui, comme c'est aujourd'hui de plus en plus le cas, n'a pas choisi d'entrer en maison de retraite.

*Une partie des résidents ne participe jamais aux animations. Ça c'est un gros problème, par rapport aux familles qui nous demandent de nous occuper de leur maman(...), mais aussi par rapport à notre rôle qui est quand même de stimuler la personne. Parce que lutter contre la perte d'autonomie ça passe par ce travail de stimulation. Mais quand vous avez des gens qui vous disent : " laissez-moi tranquille, j'aime regarder mes programmes à la télévision ", qu'est-ce que l'on peut faire ? (...) Mais en même temps, c'est pour ça que la psychologue est importante. C'est là qu'elle peut vous dire quand on peut stimuler les gens et quand on doit les laisser tranquille.*

Une directrice d'EHPAD public

Une des animatrices interviewées explique alors :

*Une résidente m'a dit un jour : " Je vois bien que vous faites de votre mieux pour tenir compte de ce que j'aime, mais ce n'est pas moi qui choisi à quelle heure j'ai envie de me lever, de manger, ni même ce que j'ai envie de manger. Alors, s'il vous plaît, ne m'obligez pas à côtoyer les autres pour me divertir, j'ai toujours été très indépendante. J'ai toujours détesté la collectivité. "*

Une animatrice d'EHPAD

La participation concerne également l'élaboration des projets de vie en EHPAD. Celle-ci peut, dans bien des cas, s'avérer inadaptée. En particulier lorsque les troubles cognitifs compliquent toute tentative visant à associer le résident à son projet de vie et ainsi aux animations proposées :

*Parfois c'est limite. Quand on parle de projet de vie, puisque la réglementation dit que chaque résident doit avoir son projet de vie, donc évidemment on respecte la réglementation on travaille sur les projets de vie, et on dit que la personne doit être acteur de son projet de vie. Mais quand on travaille avec une personne qui ne communique pas, ou quelqu'un qui n'a pas envie...*

Une directrice d'un EHPAD public

L'une des spécificités du métier d'animateur en EHPAD consiste alors à contourner cette difficulté en employant différentes techniques destinées à recueillir par la stimulation, l'observation, le recueil d'informations auprès du personnel soignant, les éléments permettant l'élaboration avec la direction et la famille d'un projet de vie adapté aux habitudes de l'intéressé ; nonobstant un risque d'erreur qui peut alors avoir des conséquences évidemment importantes pour ce dernier. C'est ce que nous explique cette directrice d'Ehpad :

*C'est alors tout le travail d'observation et de recueil autour des habitudes de vie qui va alors rendre possible d'élaborer un projet de vie. Le problème c'est qu'un besoin constaté, n'est pas forcément un besoin avéré. C'est toute la difficulté.*

Une directrice d'un EHPAD public

## 2.4. L'animation et les exigences de gestion des projets

- **L'enjeu de la professionnalisation de l'intervention**

Les discours des directeurs des structures s'inscrivent principalement sur un thème : la nécessité de « professionnaliser » les agents en poste ou à recruter des « professionnels ». Ceci correspond principalement à l'aptitude des animateurs à se conformer aux nouvelles exigences en matière de gestion de projet (ingénierie, compétence à l'écrit, diagnostic initial, élaboration d'objectifs généraux et opérationnels, évaluation du projet).

Les directeurs de structures participent ainsi à élever le seuil d'exigence attendu des animateurs, non plus du point de vue de la technicité des animations en elle-même, mais des formalités administratives et gestionnaires garantissant leur pertinence à satisfaire des objectifs précis.

*Voilà, il y a une procédure. Si elle pense à une animation, elle doit me faire une note précise où elle doit décrire son projet, fixer des objectifs, qui doivent être des objectifs évaluable, bien-sûr. (...) C'est beaucoup mieux, elle s'est vraiment professionnalisée. Il a fallu qu'elle s'y fasse. J'ai beaucoup travaillé avec elle là-dessus depuis que je suis arrivé à ce poste [3 ans]. Je*

*peux dire qu'aujourd'hui les fiches projets sont remplies convenablement. Même s'il faut parfois revoir certaines choses, en particulier au niveau de l'écrit, mais c'est beaucoup mieux.*

Un directeur d'EHPAD

Voici ce que dit un directeur de Maison de Quartier :

*Parce qu'on est dans des métiers où il faut maintenant faire des bilans. On a des comptes à rendre. On a à faire connaître ce que l'on fait. Donc, il faut faire des notes écrites sur ce que l'on fait, faire des demandes de subvention. Si [un animateur] veut ensuite un peu s'élever, (...) s'il entre dans la fonction publique, il va falloir qu'il fasse des notes d'informations, des notes d'orientation, qu'il fasse tout un tas de fiches bilans, qu'il fasse des fiches pour ces animateurs.*

Un directeur de Maison de Quartier

Cet enjeu, dans une Maison de Quartier située dans une grosse agglomération de Seine Saint-Denis, qui intègre un centre social est ici directement lié à la place de plus en plus importante prise par les procédures administratives adossées aux financements croisés des projets d'animation qui imposent la maîtrise de certains outils de gestion.

*Moi j'ai besoin que ces postes soient autonomisés, c'est-à-dire d'avoir quelqu'un en poste qui soit capable de porter des projet, de repérer des opportunités, de faire des demandes de subvention, de construire des partenariats (...). Aujourd'hui avec le développement social des quartiers, avec la multiplicité des acteurs, et avec ces collectifs de professionnels qui travaillent dans les missions locales, les éducateurs spé. qui sont de vrais professionnels, tout le monde a été mis dans la transversalité. Donc le nouveau profil, c'est quelqu'un qui doit s'avoir intégrer ces nouveaux collectifs de professionnel, qui doit être à niveau.*

Idem

Ce type d'exigence renvoie directement à l'univers pratique des directeurs qui, lorsqu'ils ne disposent pas d'animateurs susceptibles d'assurer la gestion de projet, se trouvent amenés à assurer la formation de ces derniers sous la forme de « coaching » individuel, voire à suppléer les personnels. Ce qui peut alors les conduire à effectuer des tâches moins valorisées au regard de leurs fonctions de direction.

*Des fois il se lance parce que tu l'as coaché une semaine, et après il s'dégonfle et toi tu ouvres ta boîte mail un lundi matin et tu as 17 mails de partenaires et tu comprends que rien n'a été fait. Et tu es du coup obligé de reprendre tout le travail alors que tu devrais avancer sur d'autres trucs. [Il évoque plusieurs comités de pilotage de projets auxquels il est associé] (...) Tu n'as pas des gens qui sont dans une maturité personnelle à la hauteur de ce que toi tu veux créer. Et mon adjointe, elle fait la même chose avec le référent famille. En fait, on double les postes, au moins sur tous les écrits parce que de ce côté-là on est obligé de tout faire.*

Idem

À ce rehaussement du seuil des compétences exigées en matière de gestion de projet participent également des élus locaux pour qui le secteur de l'animation représente un double enjeu : un enjeu lié aux politiques locales en direction des quartiers populaires, mais également un enjeu lié à la

professionnalisation d'une partie de la jeunesse issue de ces quartiers dans des secteurs stratégiques liées à l'encadrement de la jeunesse. Ces enjeux sont également clairement identifiés par les directeurs de structures rencontrées.

*Les animateurs, c'est un enjeu politique par rapport à plein de chose. D'ailleurs ça a été une volonté un moment des ressources humaines, et ça continue. Il faut dire qu'il y a un chômage terrible chez les jeunes.*

Idem

Enfin, les nouvelles exigences caractérisant le métier d'animateur dans les équipements d'accueil et de loisir et les centres sociaux correspondent également à une attente des partenaires associatifs dont le niveau de compétence, en particulier lorsqu'il correspond à un projet professionnel, tend à progresser sur le plan de la gestion technique des projets.

*Il y a aussi les associations qui se sont professionnalisées. Nous, ici, on en avait qui faisaient de la radio... Il y a des associations de jeunes professionnels qui se créent sur des projets techniques comme ça, autour de l'informatique, des logiciels gratuits, et qui sont aussi créateurs d'emplois. Les animateurs, ils ont un rôle à jouer en étant en interface de ces nouvelles associations.*

Un directeur de Maison de Quartier

Les compétences attendues sont particulièrement élevées pour les animateurs jeunesse qui interviennent dans les centres sociaux, ou encore dans les équipements de loisir plus spécifiquement destinés à la jeunesse. Ils occupent alors une position d'interface entre les publics qui constituent parfois des publics « difficile à gérer » et des directions administratives, des élus et des partenaires qui imposent une capacité d'analyse et des compétences en terme de gestion de projet.

Comme l'explique B, animateur en centre social, le rôle de l'animateur consiste en effet bien souvent à tenir la place d'interface entre « le politique » et les habitants, pour faire remonter les besoins aux élus d'une part, et faire comprendre les dispositifs aux habitants d'autre part.

De plus, en orientant le discours sur le socle de compétences nécessaires aux candidats au BP JEPS, se dégage un niveau d'exigence essentiellement focalisé sur l'aisance rédactionnelle (et l'on retrouve un des aspects aujourd'hui fortement ancré dans l'ingénierie de projet dont nous avons fait état plus haut) :

*Après, les animateurs ont leur demande pas d'être des Victor Hugo, on leur demande de ressembler aux publics avec qui ils vont travailler, mais qui ont ... des barreaux d'échelle supplémentaires pour au moins pouvoir les amener ailleurs, et au moins pour pouvoir leur rendre intelligible la pédagogie... ce à quoi ils vont s'atteler à faire dans leur projet pour emmener ces jeunes vers un objectif plus général. (...) Il faut qu'il y ait cet aller-retour entre la théorie et le terrain.*

Idem

Cette attente peut d'ailleurs s'exprimer sous la forme de craintes, comme celles évoquées par un directeur de structure rencontré par Nicolas Farvaque à l'encontre des animateurs professionnalisés

grâce à une V.A.E. : « On ne peut pas dire à quelqu'un qui a fait un mémoire et qui a un BAFA que c'est un animateur professionnel » (ce qui peut se produire dans des cas de VAE) : « *il ne sait pas ce qu'est un groupe d'enfants, il ne sait pas faire des écrits (comprendre : monter des dossiers de financement ou des projets)* ». <sup>66</sup>

Cette attente est en fait directement en lien avec la place de plus en plus grande prise par le travail administratif, et notamment les demandes de subventions qui imposent aux porteurs de projets ce type de compétence.

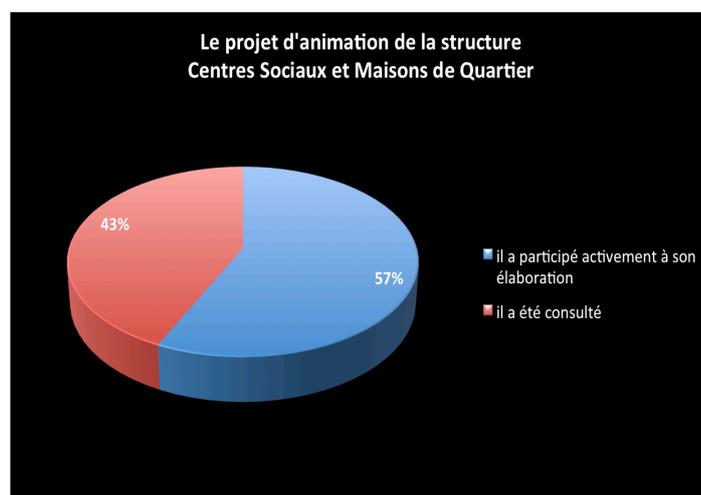
*Moi je pense que ce qu'il faudrait faire, au-delà du dossier que [les écoles de formation] demandent, qu'elles fassent écrire la personne. Qu'ils leur fassent faire des dictées pour juger de leur capacité à écrire, parce que pour nous c'est une colonne vertébrale.*

Un directeur de Maison de Quartier

- **L'ingénierie de projet d'animation en particulier**

L'ingénierie de projet fait aujourd'hui partie intégrante de nombre de métiers et celui des animateurs n'y fait pas exception. Bien au contraire. Ainsi, dans l'enquête nationale réalisée en 2011 auprès de ces professionnels <sup>67</sup>, on peut tout d'abord noter que les actions d'animation sont élaborées par les animateurs dans 62,3% des cas (dans les autres cas, c'est en équipe que ce travail est réalisé ou par la direction seule). Quant aux objectifs accolés à ces actions d'animation, ils existent dans 61,5% des cas, et en particulier lorsque les animateurs sont diplômés.

Dans notre enquête, 57% des animateurs enquêtés déclarent participer activement à l'élaboration du projet d'animation de leur structure et dans 43% des situations, ils sont consultés.



Concernant l'évaluation de ces activités, celle-ci est réalisée dans 87.9% des cas. Cette évaluation est faite par l'animateur lui-même (72.7%), son supérieur (37.6%), quelqu'un d'autre (11.8%). <sup>68</sup>

Pour aller plus loin, nous avons voulu savoir si l'évaluation réalisée par les animateurs de notre enquête était adossée à l'avis des publics. Il ressort ainsi que ceux-ci ainsi que la famille ou les

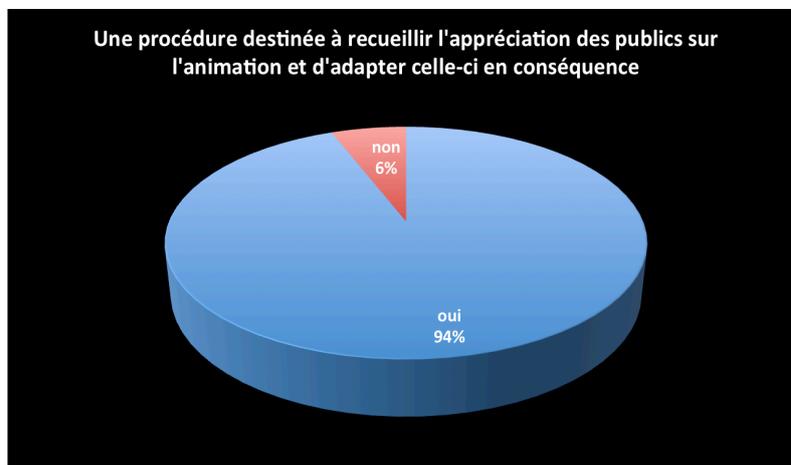
<sup>66</sup> Farvaque Nicolas, *La qualité de l'emploi dans les métiers de l'animation*. Rapport final présenté par le Centre Henri Aigueperse-UNSA Education avec le concours financier de l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales) Septembre 2007, p. 59-60.

<sup>67</sup> "Regards sur l'enquête nationale 2011...", op. cit.

<sup>68</sup> Idem.

proches sont consultés, la plupart du temps en dehors d'instances formelles, et plutôt lors d'échanges ponctuels mais réguliers. Les animateurs ont tous exprimé l'importance de cette consultation qui les informe sur le succès – ou non – des actions d'animation qu'ils ont proposées et qui leur donne des pistes pour améliorer les actions.

D'après notre enquête, un recueil de l'appréciation des publics concernant les activités d'animation est ainsi effectué dans 94% des cas.



Pour conclure, l'enquête réalisée par F. Lebon montre, d'une part, que ce temps attaché à l'ingénierie de projet a pris une grande place dans le temps de travail des animateurs : « *Le temps de préparation des animations [...] est le temps qui chez les animateurs gérontologiques est de loin le plus chronophage [...] c'est un temps qui est parfaitement reconnu par l'institution et qui se réalise sauf exception sur le lieu de travail.* »

Et d'autre part, il liste l'ensemble des activités que les animateurs sont aujourd'hui amenés à réaliser dans ce cadre :

- « **coordonner** : prendre contact avec les artistes ou les intervenants extérieurs,
- **encadrer l'action des bénévoles** de manière à ce qu'elle s'insère dans le projet d'animation.
- C'est un temps aussi de **repérage du public**. Dans les maisons de retraite, ce temps est largement consacré à la **mobilisation de l'équipe soignante** qui met à l'épreuve le sens de la diplomatie des animateurs.

- **Le travail de lien avec les équipes soignantes** est très prenant car il conditionne largement la faisabilité de l'activité. Les animateurs sont très dépendants des aides-soignantes qui doivent « préparer » les résidents pour les activités ou pour les sorties. Le travail de manutention, qui suppose le passage du lit au fauteuil, le rassemblement des personnes dans la salle puis le retour dans les chambres ou le départ vers la salle à manger à la fin des animations, repose sur la bonne volonté du personnel soignant.

- **Le travail de communication** en amont auprès des équipes « dans les étages »
- ainsi qu'une **mobilisation parfois interindividuelle des ASH et aides-soignantes** sont donc les clés de la réussite des activités. » [nous soulignons] <sup>69</sup>.

<sup>69</sup> Lebon Francis et Lima Léa, *op. cit.* p 30.

### 3. SYNTHÈSE ET CONCLUSION

#### 3.1. Des compétences variées et une capacité d'adaptation et d'inventivité

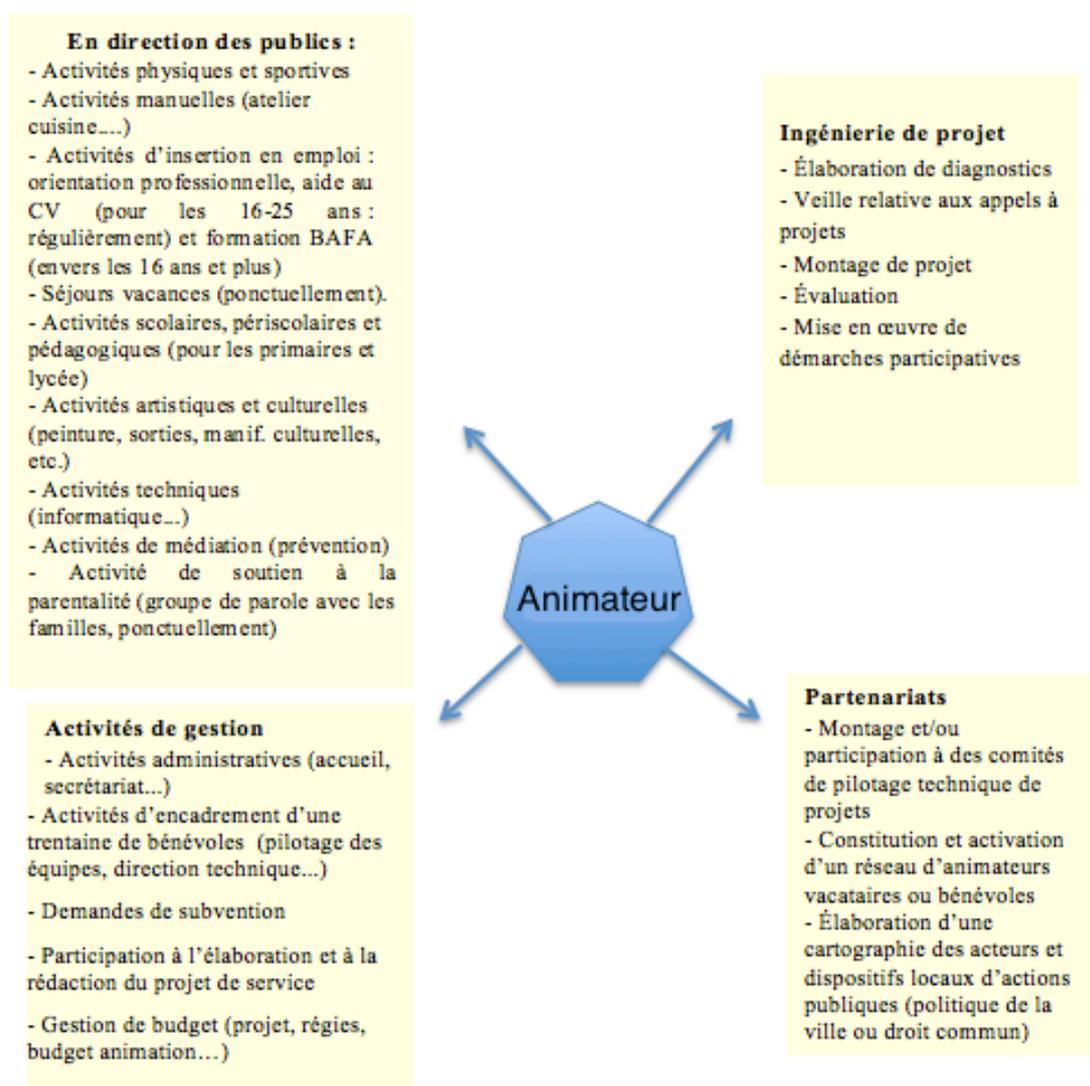
- **De multiples activités...**

Les animateurs de notre enquête ont listé l'ensemble des activités d'animation qu'ils proposent (au quotidien ou de façon ponctuelle) envers les publics et dans le cadre de leur exercice professionnel. On voit ainsi la diversité des compétences qu'ils déploient. Pour exemple, en voici un :

<i>B, animateur en centre social</i>
<p>&gt; envers les publics (enfants et leurs familles) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités physiques et sportives</li> <li>- Activités manuelles (atelier cuisine....)</li> <li>- Activités d'insertion en emploi : orientation professionnelle, aide au CV (pour les 16-25 ans : régulièrement) et formation BAFA (envers les 16 ans et plus)</li> <li>- Séjours vacances (ponctuellement).</li> <li>- Activités scolaires, périscolaires et pédagogiques (pour les primaires et lycée)</li> <li>- Activités artistiques et culturelles (peinture, sorties, manif. culturelles, etc.)</li> <li>- Activités techniques (informatique...)</li> <li>- Activités de médiation (prévention)</li> <li>- Activité de soutien à la parentalité (groupe de parole avec les familles, ponctuellement)</li> </ul> <p>&gt; ingénierie de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités administratives (accueil, secrétariat...)</li> <li>- montage de projet</li> </ul> <p>&gt; gestion du service d'animation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités d'encadrement d'une trentaine de bénévoles (pilotage des équipes, direction technique...)</li> </ul> <p>&gt; partenariat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la vie associative (en partenariat)</li> </ul>

Voici le schéma de synthèse de ces diverses activités que les animateurs sont amenés à pratiquer. Remarquons qu'une typologie se dégage laquelle comporte 4 pôles : les activités en direction des publics, l'ingénierie de projet, les activités de gestion et les activités liées au partenariat :

### Variété des activités des animateurs



- **... adossées à de nombreuses compétences**

La large éventail des activités réalisées, mises en place et dont les animateurs ont la responsabilité montrent combien les compétences qu'ils développent et mobilisent sont nombreuses. Cette observation est présente dans l'ensemble des enquêtes portant sur le métier. Et même plus, la « démarche d'animation » est ainsi définie :

*« la mobilisation de compétences générales et spécifiques autour d'un projet d'autonomisation et de socialisation d'un groupe d'individus, en rapport avec leur milieu et leur environnement, à partir d'une activité ou d'un ensemble d'activités qui servent de support et de moyens au projet proprement dit »*<sup>70</sup>

De cette manière, la polyvalence et l'adaptation sont des compétences inhérentes au métier, ainsi que la transversalité présenté comme « faisant partie du métier ».

*Un animateur, il doit savoir analyser une situation, monter un projet, (...) et donc identifier les acteurs avec des méthodologies qui lui permettent de savoir avec des "plus" et des "moins" avec qui on doit faire et qu'est-ce qu'on doit faire.*

Un directeur de Centre Social

Ainsi, pour une animatrice interviewée dans le cadre de l'ouvrage de F. Lebon, il s'agit aussi tout simplement d'insuffler la vie à l'intérieur de la maison : sa vie sert aussi à alimenter la vie des résidents. Pour d'autres, ce sont des idées de sorties, du matériau pour les activités qu'ils récoltent lors de leurs propres sorties.<sup>71</sup>

- **Posture éthique et relationnelle**

Les animateurs en poste ne déploient pas seulement des compétences professionnelles, il s'agit aussi de posture éthique et relationnelle qui correspond aujourd'hui à ce que l'on appelle « les savoirs être », laquelle guide précisément l'action et les compétences mises en œuvre ou attendues par la direction.

Ainsi, les enquêtés de F. Lebon notent que l'animation est un « *métier relationnel* », où il s'agit de « *travailler au contact* » des populations », de « *créer du lien* », ayant des fondements sociaux et « *humanistes* ». <sup>72</sup>

<sup>70</sup> Gillet, J-C., *Animation et animateurs. Le sens de l'action*. Harmattan, Paris, 1995 – cite par N. Farvauque, p. 21.

<sup>71</sup> Lebon Francis et Lima Léa, *op. cit.*, p 31.

<sup>72</sup> Lebon Francis et Lima Léa, *op. cit.*, p17.

- **Le "profil type" de l'animateur**

Il faut alors considérer les discours de l'un des directeurs rencontrés comme l'esquisse d'un profil idéal laissant entrevoir deux pôles d'exigence :

- le premier concerne sa compétence culturelle (le plus souvent corrélée à son niveau de qualification) :

*En fait, un animateur il doit avoir d'un côté un bagage théorique, culturel suffisant. Il doit savoir analyser une situation, monter un projet, convaincre de son utilité, donc montrer qu'il sait écrire, qu'il sait parler, faire des bilans, faire des demandes de subvention. Savoir monter des projets, identifier les acteurs avec des méthodologies qui lui permettent de savoir avec des plus des moins avec qui on doit faire et qu'est-ce qu'on doit faire. Savoir définir des objectifs opérationnels évaluables...*

- le sociologue : Il doit savoir faire les évaluations de ses projets ?

*Oui, mais pas des évaluations du genre "combien de participants, combien de garçons, combien de filles", mais des évaluations sur les objectifs du projet. Il doit savoir monter des tableaux avec des plus des moins pour rendre compte des actions auprès des directions mais aussi des partenaires. Il faut qu'ils intègrent ces méthodologies, c'est pas 36 000 choses ! Il faut qu'ils les intègrent pour qu'après ça pulse dans leur tête.*

Idem

- ... et le second renvoie à son expérience sociale, à son « vécu » qui fonde une compétence plus large qu'une simple qualité procédant d'un « bon relationnel » :

*Un animateur c'est aussi quelqu'un qui a un vécu. Je veux dire, il doit aussi savoir naviguer. Un animateur, ce n'est pas un bureaucrate. Il a un rapport avec le terrain, avec le public. Il sait adapter son discours au public, il a de l'humour, il sait coller au public, travailler avec les partenaires, travailler avec les familles, s'adapter aux jeunes, s'adapter aux situations violentes. C'est difficile le travail en antenne jeunesse. Vous avez tous ces groupes d'adolescents qui viennent, qui circulent, qui stationnent suivant le mode d'accueil que vous avez organisé. Donc on a besoin de gens qui soient capable de les gérer, déjà se faire respecter, faire respecter le lieu.*

Idem

On le voit, l'exigence reste très élevée surtout lorsqu'elle dessine le profil d'un animateur idéal qui ressemblerait à son public, mais qui disposerait de surcroît (« parce que ça ne suffit plus ça » – un directeur de Maison de Quartier) d'une capacité d'adaptation qui lui permettrait de s'adresser sans difficulté à des publics fortement hétérogènes.

*Il faut qu'avec les jeunes et même avec les familles ça accroche. Donc bien sûr qu'il doit adapter son langage à eux. En même temps, il doit savoir aussi communiquer avec des*

*partenaires, avec le Maire, avec le Préfet... Il doit savoir adapter son langage, sa manière de se tenir. Parce que la communication c'est fondamental. Il faut savoir parler de ce que l'on fait. Il doit avoir cette souplesse de langage pour s'adapter à son interlocuteur. Ça doit être un communiquant.*

Un directeur de Maison de Quartier

Des compétences qui procèdent donc moins d'apprentissages formels que de vécus (d'*habitus* selon le concept de P. Bourdieu) s'exprimant au travers du langage et d'attitudes dans l'expression et d'une socialisation secondaire adaptée (selon le concept d'E. Durkheim cette fois), au travers notamment des formations suivies.

Si l'on considère le point de vue des directeurs de centres sociaux, c'est néanmoins de plus en plus à l'appréciation des compétences correspondantes au premier pôle qu'ils évaluent les animateurs de quartiers employés dans les Centres Sociaux.

### **3.2. Le BPJEPS à l'aune des besoins en termes de qualifications dans un contexte de professionnalisation de l'animation et de vieillissement de la société**

- **Le vieillissement de la population et des Ehpad ouverts sur la ville**

Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), la part des personnes de plus de 60 ans va augmenter jusqu'en 2035, pour atteindre 31% de la population totale. Au-delà, elle devrait continuer à croître, mais à un rythme moindre. En 2035, les personnes de plus de 75 ans devraient ainsi représenter 13,6% de la population (contre 8,5% en 2007) et le nombre de personnes dépendantes devrait s'établir à 1,55 million (contre 1,15 million en 2007). Le vieillissement de la population correspond donc bien à un enjeu de société.

Dans le cadre de la préparation du projet de loi déposé au Parlement à l'initiative du gouvernement, pour l'adaptation de la société française au vieillissement de sa population, attendu pour la fin de l'année 2013, un rapport évoque l'évolution des structures accueillant les personnes âgées et la nécessité de développer le secteur de l'animation :

*« Un Ehpad, demain, ne doit être autorisé qu'à la condition expresse qu'il propose une prise en charge allant bien au-delà de ses seuls résidents. Demain, un Ehpad doit pouvoir s'adresser à toute la population âgée d'un quartier. Dans les années 60, se sont développées les Maisons des Jeunes et de la Culture, les fameuses MJC. En cette première partie du XXIème siècle, nous aurons besoin de MVQ, de Maisons des Vieux dans les Quartiers. De lieux intergénérationnels où sont rendus des services à la population âgée y compris à celle qui continue à habiter chez elle. »<sup>73</sup>*

<sup>73</sup> Broussy Luc, *L'adaptation de la société au vieillissement de sa population : France : année zéro !*, Mission Interministérielle sur l'adaptation de la société française au vieillissement de sa population, Janvier 2013.

Ce rapport énonce ensuite deux recommandations :

- Créer dans la loi 2002-02 un statut de Résidence Plate-forme de Quartier qui mêle hébergement, animation, service à domicile, repas, information, etc. ;
- Ne plus autoriser, à l'avenir, que les logements-foyers qui proposent un panier de prestations dans un quartier et non seulement de l'hébergement.

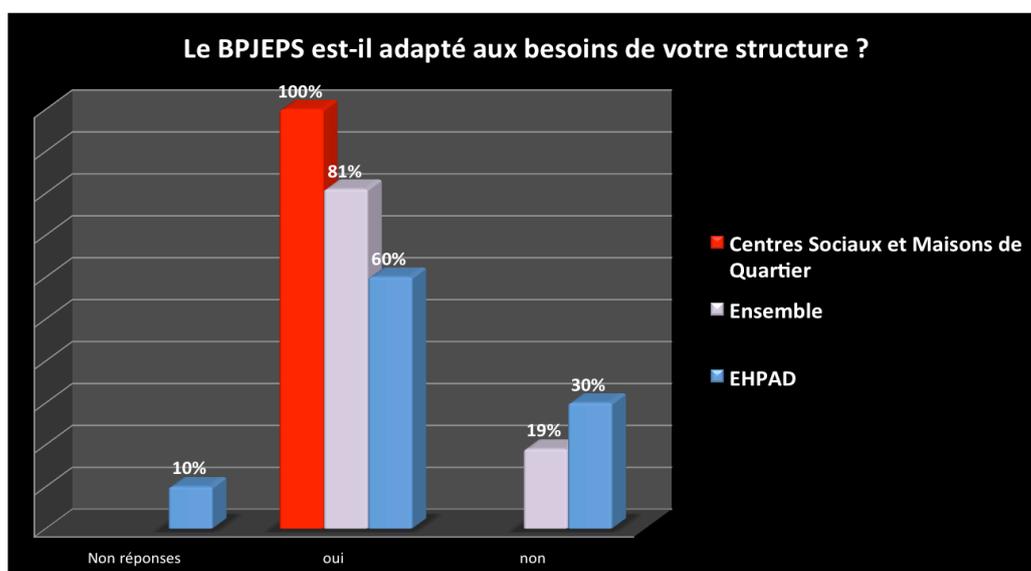
- **Attractivité du BP JEPS comme formation de courte durée**

Selon la large enquête menée par N. Farvaque, la durée de la formation est un critère de sélection pour les employeurs : il apparaît que la tendance actuelle à des formations relativement courtes et spécialisées – comme celle débouchant sur l'obtention du BPJEPS – a été noté par les animateurs, et notamment afin de réduire le coût des formations<sup>74</sup>.

- **Des besoins en qualification des personnels en poste**

Les formations professionnelles, et plus spécifiquement le BP JEPS, peuvent aussi servir de formation complémentaire à des animateurs en poste. C'est, par exemple, ce qu'envisage un des directeurs d'EHPAD ayant participé à notre enquête, pour lequel le référentiel du diplôme « *est parfaitement adapté à ce qu'on attend d'un animateur* ».

Ce point de vue doit néanmoins être nuancé pour ce qui est des EHPAD comme le montre les réponses des directeurs enquêtés qui restent réservées dans une proportion non négligeable sur ce point. Une réserve qui peut s'expliquer par certaines attentes spécifiques relatives à la connaissance des spécificités des publics des EHPAD (voir infra).



<sup>74</sup> Farvaque Nicolas, *op. cit.*, p 58.

- **Le BPJEPS pour qualifier d'autres activités que l'animation**

Ce graphique éclaire en outre les attentes en terme de qualifications professionnelles concernant les animateurs. Cela concerne, d'ailleurs, tout autant les animateurs que d'autres personnels employés dans les centres sociaux, notamment. En particulier, parce que ces agents d'accueil, adulte-relais plus ou moins stabilisés dans une fonction de médiation avec les publics, ou encore d'anciens animateurs de centres de loisir peuvent être amenés à exercer des fonctions plus spécialisées qui exigent les mêmes qualités et compétences professionnelles que celles correspondant au profil désormais attendu de l'animateur ; du moins tel qu'il nous a été défini par les directions rencontrées.

*C'est, par exemple, le cas des fonctions de l' « informateur famille » ou de l'« informateur jeunesse » qui place ce professionnel d'une part en relation directe avec les publics, et d'autre part, en lien avec l'ensemble des partenaires intervenant dans le domaine avec lesquels il est susceptible de concevoir et de mettre en place des projets spécifiques. Pour l'informateur jeunesse, par exemple, les règles du métier sont les mêmes : analyse, définition du projet avec des objectifs évaluables, mise en place de l'action dans un cadre partenarial...*

Un directeur de Maison de Quartier

À ces fonctions d'informateur/coordonnateur correspondent des niveaux de qualification élevés qui ne correspondent pas toujours à celui des personnels accédant à ces nouveaux emplois. Dans le cadre de notre enquête, cela a pu être mentionné pour des personnels qualifiés « d'historiques » (le cas d'un agent d'accueil employé dans la structure depuis plus de 20 ans) ou encore pour des animateurs de Centres de loisir qui, après plusieurs années d'animation, obtiennent auprès des directions des ressources humaines des villes un reclassement professionnel qui leur permet d'apprendre un nouveau métier.

*Nous on a, par exemple, une fille qui a fait 17 ans en Centre de Loisir. Elle n'en pouvait plus. Elle a fait deux dépressions. [...] On a créé une nouvelle fonction : "Assistant du Point Information Famille", et elle apprend donc un nouveau métier en attendant que l'on ouvre un nouveau Point Information Famille, c'est prévu normalement l'année prochaine.*

Un directeur de Maison de Quartier.

Le BP JEPS peut alors correspondre à un niveau qualification exigé pour obtenir des partenaires publiques les subventions correspondantes.

*Notre informateur jeunesse l'a envoyé en BP JEPS. Il suit la formation depuis juillet 2012. A la suite de la demande de labélisation que l'on va faire au niveau du ministère, il faut que l'informateur jeunesse ait une formation au minimum du niveau BP JEPS. Et en plus c'est quelque chose qui va lui permettre d'acquérir des outillages... Sinon, lui à la base, il était agent d'accueil. Il est en catégorie C.*

Idem

Dans le cadre de ces emplois d'informateur/coordonnateur, ce seuil d'exigence ne correspond pas uniquement à des prérequis imposés par les financeurs publics, mais aussi à une attente clairement intériorisée par les directions des centres sociaux qui s'expriment sur le registre de la professionnalisation nécessaire des personnels anciens, faiblement qualifiés, affectés à des postes qui les mettent en concurrence avec d'autres employés de la ville.

*Dans les autres centres sociaux de la ville (...) qui viennent d'être créés ils sont de catégorie B, nous ici il est C. Après il rechigne, il dit « pourquoi les autres ils sont B et moi je suis C ? ». Après, les niveaux ne sont pas les mêmes... Il y a tout ça aussi en arrière plan. Il y a des gens qui sont là depuis longtemps, à qui on a tendu des perches. Et qui finalement ne sont pas à la hauteur de ce qu'on leur demande : ni à comprendre les enjeux, ni à comprendre la complexité du truc.*

*C'est très dur d'obtenir de la ville qu'il fasse des formations à 7 000 €. (...) Maintenant, le référent famille c'est un label qui est donné par la CAF, avec des missions bien précises, avec à la clef une subvention de 11 000 € qui couvrent une partie des charges liées à l'emploi du salarié qui est en poste. Alors, quelque part, pour la direction générale qui rechigne à payer des formations, elle s'y retrouve (...) dans le cadre des budgets contraints comme ils disent maintenant.*

Idem

## TABLEAU DE PRÉCONISATIONS

Centres socioculturels	EHPAD
<b>Valoriser une formation relativement courte</b>	
Les restrictions des budgets et le faible coût d'une formation de courte de durée rend ainsi attractif le BP JEPS pour qualifier des personnels en poste et/ou pour embaucher les stagiaires dans des emplois qui se créent	
<b>La connaissance des publics</b>	
Favoriser l'apprentissage des connaissances tirées de la sociologie de la jeunesse, des familles, de la culture des quartiers populaires, ou de la sociologie se rapportant aux conduites à risques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser l'apprentissage des connaissances de la population des personnes âgées, et en particulier des problématiques liées à la perte d'autonomie : maladie d'Alzheimer notamment ;</li> <li>- Connaître les différentes approches d'animation envers des publics hétérogènes en terme de pathologie (« effet miroir », etc.)</li> </ul>
<b>La maîtrise de l'ingénierie de projet</b>	
Travailler les compétences d'ingénierie de projet : capacité à réaliser des diagnostics, à repérer et mobiliser des partenaires, à suivre des projets en fonction d'objectifs opérationnels et généraux, compétences en termes de gestion de budget et de maîtrise des outils d'évaluation	
<b>La compétence de management d'équipe et de coordination de projet</b>	
Parmi les responsabilités des animateurs peuvent figurer des responsabilités de coordination de projet et d'encadrement auprès d'une équipe d'animateurs ou de bénévoles.	
<b>Développer des compétences relationnelles</b>	
Acquérir les compétences de médiation entre publics et institutions, en favorisant notamment les apprentissages garantissant une maîtrise du langage adapté à chacun de ces acteurs.	Apprendre à construire des outils permettant l'information en direction des publics et des personnels de soin (planning d'animation, communication sur une animation, etc.)
<b>Former sur les capacités rédactionnelles</b>	
En particulier l'acquisition d'une langue écrite spécialement adaptée aux institutions partenaires (réponses à des appels à projets, bilan d'activité, etc.). Se dégage en effet de l'enquête un niveau d'exigence essentiellement focalisé sur l'aisance rédactionnelle	
<b>Favoriser des apprentissages visant : autonomie, sens de l'initiative, capacité à assister la direction dans la gestion au quotidien des publics</b>	
<b>Favoriser des apprentissages visant : créativité et innovation</b>	
Les capacités d'adaptation et de réactivité apparaissent comme nécessaires aux animateurs en Centres sociaux comme en Ehpad	

<b>Bibliographie générale</b>
-------------------------------

"Animation en Ehpad : livre Blanc pour colère noire", in *Dépendance, le débat*. Newsletter hebdo de la rédaction d' HPA Presse. 6/12/12.

Bataille Philippe, *Origines de l'animation : l'hypothèse Boltanski*, Agora - Débats / Jeunesses, 36, 2004/2, p. 76- 87.

Broussy Luc, *L'adaptation de la société au vieillissement de sa population : France : année zéro !*, Mission Interministérielle sur l'adaptation de la société française au vieillissement de sa population, Janvier 2013

Camus Jérôme, « En faire son métier : de l'animation occasionnelle à l'animation professionnelle », Agora débats/jeunesses, 2008/2 N° 48, p. 32-44.

CNFPT, *Bilans sociaux 2009 7eme synthèse nationale des rapports Au comité technique paritaire sur l'état des collectivités territoriales au 31 décembre 2009*, Ministère de l'intérieur, de l'Outre-mer, des collectivités territoriales et de l'immigration Direction générale des collectivités locales, Département des études et des statistiques locales.

CPNEF, *Les conditions d'emploi des animateurs*, Observatoire Emploi-Formation, n°3, mars 2009.

CREDOC et Pôle Emploi, *Enquête Besoin de Main d'œuvre (BMO) 2012*, 2012.

DARES Analyses, *Les métiers en 2020*, n°22, mars 2012.

Direction Régionale Départementale de la Jeunesse et des Sports de Haute Normandie, *L'animation sociale. Synthèse sur les besoins en qualification*. Étude n°5, octobre 2006.

DRJSCS, *BPJEPS, Qu'est-ce que c'est ?*

Consulté sur : <http://www.ile-de-france.drjscs.gouv.fr/BPJEPS.html>

DRJSCS, *L'emploi dans le champ de l'animation socioculturelle*.

Consulté sur <http://www.ile-de-france.drjscs.gouv.fr/L-emploi-dans-le-champ-de-l.html>

DRJSCS, *L'emploi : vue d'ensemble*.

Consulté sur : <http://www.ile-de-france.drjscs.gouv.fr/L-emploi-vue-d-ensemble.html>

Farvaque Nicolas (sous dir.), *La qualité de l'emploi dans les métiers de l'animation*, Centre Henri Aigue perse – UNSA Education, Septembre 2007.

Groupement des Animateurs en Gérontologie, « Enquête Nationale 2011 », *Doc'Animation en Gérontologie*, n° 34, juillet 2012.

Gillet, J-C., *Animation et animateurs. Le sens de l'action*. Harmattan, Paris, 1995.

Ion J., Ravon B., *Les travailleurs sociaux*, La découverte, Repères, 2005 (7ème édition).

Lebon Francis et Lima Léa, *Le bon boulot dans l'animation sociale*, INJEP, 2009.

Lebon Francis , *Les Animateurs socioculturels*, Paris, La Découverte, Collection Repères, 2009.

Lebon Francis et Lescure Emmanuel (de), *Les animateurs socioculturels et de loisirs : morphologie d'un groupe professionnel (1982-2005), (1982-2005)*, Rapport de recherche Injep, 2005.

[http://www.injep.fr/IMG/pdf/AnimateursFLebonDef\\_2.pdf](http://www.injep.fr/IMG/pdf/AnimateursFLebonDef_2.pdf) ; et

Lemerle-Guillaumat Stéphanie, *L'emploi dans les collectivités locales au 31 décembre 2006*, INSEE, 2006.

Mathieu Lilian, « Une profession inachevée, animatrice de prévention en milieu prostitutionnel », *Sociologie du Travail*, n°2, vol. 42, Avril-juin 2000.

Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale, « Les tendances dans l'emploi territorial », *Note de conjoncture*, n° 15, mars 2011

Observatoire Emploi-Formation, Branche professionnelle des centres sociaux, des établissements d'accueil petite enfance et des associations de développement social local « Note de cadrage 2011 Emploi-Formation », Novembre 2012.

Pôle Emploi, *Enquête Besoins en main d'œuvre*, Repères et Analyses statistiques, n°40, avril 2012 (plan national).

Pôle Emploi, *Enquête Besoins en main d'œuvre en Île de France*, Repères et Analyses statistiques, mai 2012.

Ragi Tariq « L'animation: enjeux et perspectives », *Agora débats/jeunesses*, 2000/4 N° 22, p. 4-7.

"Regards sur l'enquête nationale 2011 « animation avec les personnes âgées ». Le métier d'animateur évolue, mais...", in *Vite Lu*, CNAAG 6, n°1, 22/11/2011.

Robert-Bobee Isabelle, « Projections de population pour la France métropolitaine à l'horizon 2050, La population continue de croître et le vieillissement se poursuit », Insee Première, 07/2006, n° 1089, 4 p.

Robinet Éric, « L'identité des animateurs », *Agora débats/jeunesses*, 2000/4 N° 22, p. 113-124.

Rousseau François, "L'évolution de l'emploi dans les Centres sociaux. Quelle interprétation ?" in *Travail et Emploi*, n ° 80, Septembre 1999.

"Vieillesse de la population : un enjeu de société", in *Vie Publique, En bref – Actualités*, 12/03/2013

Consulté sur : <http://www.vie-publique.fr/actualite/alaune/vieillesse-population-enjeu-societe-20130312.html? xtor=EPR-56>

<b>Annexes</b>
----------------

~ **Sommaire des annexes** ~

1. Caractéristiques des personnes interviewées
2. Questionnaire envers les structures
3. Guide d'entretien animateur / animatrice
4. Guide d'entretien directeur / directrice de structure

### Annexe 1. Caractéristiques des personnes interviewées

#### Les directeurs de structures enquêtés par entretien :

	Directeur C	Directeur D
Type de structure	Centre social municipal et Maison de Quartier	EHPAD privé lucratif
Sexe	Homme	Homme
Tranche d'âge	40-45 ans	30-35 ans
Durée d'exercice	20 ans	1 an

#### Les animateurs enquêtés par entretien :

	Animateur A	Animatrice B	Animatrice C
Type de structure actuelle	Centre social	Centre culturel et sportif	EHPAD
Sexe	Homme	Femme	Femme
Tranche d'âge	35-40 ans	20-25 ans	35-40 ans
Durée d'exercice	20 ans	8 mois	4 ans
Types de structures dans lesquelles l'animateur a exercé	Centre loisirs – centre de vacances – plusieurs centres sociaux	Centre culturel et sportif	EHPAD uniquement
Type d'emploi actuel	CDI, temps plein	CDD, temps partiel	CDI
Niveau de qualification	BEATP (ancêtre BPjeps) et BAFA	DUT "carrière sociale - animateur socio-culturel"	BAFA
Public	Tout public : âge, situation sociale et public handicapé	Les jeunes 12-14 ans (groupe des pré-adolescents)	Personnes âgées dépendantes

## Annexe 2. Questionnaire envers les structures

### "Place de l'animation dans votre structure"

par Sociologie en Pratiques – **[SeP]** – experts-sociologues

*Dans le cadre de l'enquête commanditée par l'Ecole Normale Sociale (ENS) à SeP pour mesurer l'opportunité d'y ouvrir un Brevet Professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS), nous sommes très intéressés par votre avis.*

#### 1. A propos des animateurs de votre structure

- Combien d'animateurs (ou faisant fonction) travaillent dans votre structure ?

aucun     1     2     3     plus : combien ? \_\_\_\_\_

**SI AUCUN >> PASSEZ DIRECTEMENT A LA QUESTION 7**

**SI UN ANIMATEUR AU MOINS TRAVAILLE DANS VOTRE STRUCTURE >> VOUS POUVEZ CONTINUER A REpondre AUX QUESTIONS SUIVANTES :**

- Quel est leur type de qualification ?     DEFA/DE DES/DUT     BEATEP BP  BAPAAAT  
 Soignant IDE/AS     Intervenant social/educ MA/AMP     Autre : \_\_\_\_\_

- De quel type de contrat bénéficient-ils ?  CDI     CDD     autre :

> si contrat à durée déterminée : quelle est la durée de leur contrat en moyenne ? \_\_\_\_\_

- Quel est leur temps de travail hebdomadaire ?  temps plein     temps partiel

## 2. Quelles sont la ou les principales activités que le(s) animateur(s) de votre structure exerce(nt) ?

(Si plusieurs réponses, merci de **numéroter** par ordre croissant : 1 étant leur activité principale, puis 2, 3...)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Activités physiques et sportives<br><input type="checkbox"/> Activités manuelles (couture, cuisine....)<br><input type="checkbox"/> Activités d'insertion en emploi (orientation, aide au CV)<br><input type="checkbox"/> Séjours vacances, camps de loisirs, etc.<br><input type="checkbox"/> Activités administratives (accueil, secrétariat...)<br><input type="checkbox"/> Activités scolaires, périscolaires et pédagogiques<br><input type="checkbox"/> Activités d'encadrement des animateurs (pilotage des équipes, direction technique...)<br><input type="checkbox"/> Activités artistiques et culturelles (peinture, sorties, manif. culturelles, etc.) | <input type="checkbox"/> Activités techniques ou autre (maintenance, ménage, informatique...)<br><input type="checkbox"/> Activités de médiation (prévention)<br><input type="checkbox"/> Développement local, politique de la ville<br><input type="checkbox"/> Formation<br><input type="checkbox"/> Environnement<br><input type="checkbox"/> Développement vie associative<br><input type="checkbox"/> Autre : _____<br><hr/> <hr/> |
|---|---|

## 3. Quels types d'animations/activités souhaitez-vous que le ou les animateurs propose(nt) dans la structure ?

(Si plusieurs réponses, merci de **numéroter** par ordre croissant : 1 étant leur activité principale, puis 2, 3...)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Activités physiques et sportives<br><input type="checkbox"/> Activités manuelles (couture, cuisine....)<br><input type="checkbox"/> Activités d'insertion en emploi (orientation, aide au CV)<br><input type="checkbox"/> Séjours vacances, camps de loisirs, etc.<br><input type="checkbox"/> Activités administratives (accueil, secrétariat...)<br><input type="checkbox"/> Activités scolaires, périscolaires et pédagogiques<br><input type="checkbox"/> Activités d'encadrement des animateurs (pilotage des équipes, direction technique...)<br><input type="checkbox"/> Activités artistiques et culturelles (peinture, sorties, manif. culturelles, etc.) | <input type="checkbox"/> Activités techniques ou autre (maintenance, ménage, informatique...)<br><input type="checkbox"/> Activités de médiation (prévention)<br><input type="checkbox"/> Développement local, politique de la ville<br><input type="checkbox"/> Formation<br><input type="checkbox"/> Environnement<br><input type="checkbox"/> Développement vie associative<br><input type="checkbox"/> Autre : _____<br><hr/> <hr/> |
|---|---|

## 4. Participation du ou des animateurs aux projets de votre structure :

- |  |   |
|--|---|
| Demandez-vous à l'animateur(s) de participer au projet de service ?      | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non |
| Demandez-vous à l'animateur(s) de participer au projet d'établissement ? | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non |
| Demandez-vous à l'animateur(s) de participer au rapport d'activité ?     | <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non |

### 5. De quels moyens dispose(nt) le(s) animateur(s) pour leurs animations ?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Salle polyvalente. Capacité d'accueil : .....<br><input type="checkbox"/> Salle pour des ateliers. Nombre : .....<br><input type="checkbox"/> Un bureau spécifique pour l'animateur<br><input type="checkbox"/> Un accès à Internet<br><input type="checkbox"/> Un téléphone ou un ordinateur<br><input type="checkbox"/> Du matériel audiovisuel. Si oui, type : ..... | <input type="checkbox"/> Fournitures de base nécessaires à l'animation : ...<br>.....<br><input type="checkbox"/> Véhicule transport<br><input type="checkbox"/> L'animateur gère-t-il un budget ?<br>> <u>Si oui</u> , combien annuellement (environ) :<br>..... |
|--|---|

### 6. Des échanges entre les famille et/ou les proches et l'animateur/trice sont-ils prévus ?

oui  non

> Si oui :  Fréquemment ?  Occasionnellement ?  exceptionnellement ?

### 7. Le projet d'animation ou le projet de vie

Existe-t-il un projet d'animation ou un projet institutionnel de vie ?  oui  non

> si oui, l'animateur a-t-il participé à son élaboration ?  oui  non

> Si l'animateur participe :  Il a été consulté(e)  Il a participé activement à son élaboration

> Lui demandez-vous de réaliser une évaluation de l'animation ?  oui  non

> si non : par qui le projet a-t-il été élaboré ?  L'équipe soignante  La direction

les deux  Autre : \_\_\_\_\_

### 8. Existe-t-il un conseil de la vie sociale (CVS) ou un groupe d'expression dans votre structure ?

oui  non

> Si oui : Le ou les animateurs y participent-t-il ?  oui  non

Le CVS ou le groupe d'expression donne-t-il son avis sur l'animation ?  oui  non

### 9. Un recueil des attentes des usagers est-il effectué dans votre structure ? oui non

> si oui : les animateurs entreprennent-ils des actions correspondantes ?  oui  non

**10. A propos du BPEJPS...****- Selon vous, le BPJEPS est-il un diplôme adapté aux besoins de votre structure ?**

*Le brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) est un diplôme professionnel de niveau IV. Le titulaire du BPJEPS peut être chargé de la conception et de la mise en œuvre des projets d'animation. Il peut aussi participer à la communication et à la gestion de la structure au sein de laquelle il exerce.*

oui  non

**- Seriez-vous susceptible de :**

- Accueillir un stagiaire en BPJEPS ?
- Proposer à vos animateurs la formation qualifiante du BPJEPS ?
- Embaucher un animateur possédant le BPJEPS spécifiquement ?

**- Seriez-vous intéressé à être contacté par le responsable de la formation BPJEPS de l'ENS pour de plus amples informations ?**  oui  non

*Adresse de retour du questionnaire : ENS, 2 rue de Torcy 75011 – à retourner pour le 15 février au plus tard*

*Possibilité de nous retourner le questionnaire par mail :*

*Marie Bonici : [bonicimarie@yahoo.fr](mailto:bonicimarie@yahoo.fr) ou Philippe Habib : [habibphilippe@gmail.com](mailto:habibphilippe@gmail.com)*

### Annexe 3. Guide d'entretien animateur / animatrice

- Quelles Animations/activités proposez-vous au quotidien dans la structure ?
- Vous demande-t-on de participer au projet de service / projet d'établissement / rapport d'activité ?
- Si vous avez plusieurs employeurs, quelle est la nature de vos autres employeurs ?
- Avec quel public travaillez-vous ?
- Avez-vous suivi une ou plusieurs formations depuis votre embauche dans votre organisme actuel ?
  - > *Si oui, Quel type de formation était-ce ?*
  - > *Quelles conséquences ont eues pour vous ces formations ?*
- Existe-t-il dans la structure un projet d'animation ou un projet institutionnel de vie ?
  - > *Si oui : Quel est votre degré d'implication dans l'élaboration du projet d'animation (ou de vos organismes si plusieurs employeurs) ?*
- Comment jugez-vous l'évolution du métier d'animateur ces dernières années ?
- Existe-t-il un conseil de la vie sociale (CVS) ou groupe d'expression dans votre structure?
  - > *Si oui y participez-vous ?*
  - > *Le CVS ou groupe d'expression donne son avis sur le projet de vie ou l'animation ?*
- De quels moyens matériels disposez-vous pour vos animations ?
- Un recueil des attentes des usagers est-il effectué ?
  - > *Si oui : entreprenez-vous alors des actions spécifiques?*
- Des échanges entre famille et/ou proches et l'animateur/trice sont-ils prévus ?
  - > *Si oui : quel est son contenu ?*
- L'évaluation : Vos actions d'animation et de vie sociale sont-elles évaluées ?
  - > *Si oui : Par qui ? et à quelle fréquence ?*
- Votre profil : Sexe, tranche d'âge  
depuis quand exercez-vous le métier d'animateur ? – dans quelle(s) structure(s) ?  
Votre emploi est : à temps plein à temps partiel  
Quel est votre niveau de diplôme - Possédez-vous un ou plusieurs diplômes *spécialisés* dans l'animation ?

#### **Annexe 4. Guide d'entretien directeur / directrice de structure**

- Quels types d'animations/activités souhaitez-vous que l'animateur de l'équipe propose dans la structure ?
- Demandez-vous à l'animateur de participer au projet de service / projet d'établissement / rapport d'activité ?
- Demandez-vous à l'animateur de réaliser un projet d'animation (en amont) et une évaluation de l'animation (en aval) ?
- Selon vous, le BPJEPS est-il un diplôme adapté aux besoins de votre structure ?
- Combien d'animateur (ou faisant fonction) travaillent dans la structure ?
- Qu'attendez-vous d'un animateur dans votre structure ?
- Comment jugez-vous l'évolution du métier d'animateur ces dernières années ?
- Quelles sont la ou les principales activités que les animateurs de votre structure exercent ?
- Seriez-vous susceptible de :
  - Accueillir un stagiaire en Brevet Professionnel de J E P S (BPJEPS) ?
  - De proposer à vos animateur la formation qualifiante du BPJEPS ?
  - Embaucher un animateur possédant le BPJEPS spécifiquement ?