

Travail de Bachelor pour l'obtention du diplôme Bachelor of Arts HES·SO en travail social

Haute École de Travail Social – HES·SO//Valais - Wallis

Le rôle de l'animation socioculturelle dans la mise en œuvre de la politique jeunesse

Exemple d'un centre d'animation en Valais

Réalisé par : DÉLÈZE, Vincent

Promotion : BACH ES 15 PT

Sous la direction de : MORONI Isabelle

Le 7 septembre 2018

1. Remerciements

Merci à Madame Isabelle MORONI pour son suivi et ses conseils avertis.

Merci à Monsieur Olivier ELSIG et Madame Julie ELSIG pour leurs relectures.

Merci à Higinio FERREIRA pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé.

Merci aux personnes interviewées qui ont fait preuve d'une grande hospitalité et grâce à qui, j'ai l'occasion de présenter ce travail de recherche.

Merci à mes proches pour leurs encouragements et leur présence.

Les propos avancés dans ce travail n'engagent que leur auteur.

Je garantis avoir écrit moi-même le *travail de Bachelor*. Je certifie avoir utilisé uniquement les sources théoriques référencées dans le corps du travail. Les paraphrases et les citations employées apparaissent clairement dans le texte. J'assure avoir respecté les différents principes du code éthique de la recherche.

Afin de faciliter la lecture et la rédaction de ce travail, le langage épïcène a été écarté. Ce choix n'a, en aucun cas, été pris dans un but discriminatoire.

Vincent Délèze

2. Mots-clés et liste d'abréviations

2.1. Mots-clés

Animation socioculturelle, politique publique de la jeunesse, relation entre professionnels et les autorités publiques, centre de loisir

2.2. Liste d'abréviations

ASC	Animateur-trice socioculturel-le
AVANIMS	Association valaisanne des animateurs-trices socioculturel-les
CFC	Certificat fédéral de capacité
DECS	Département de l'Éducation, de la Culture et du Sport
HES-SO	Haute Ecole Supérieure de Suisse occidental
IDHEAP	Institut des Hautes Études en Administration Publique
LEEJ	Loi sur l'Encouragement de l'Enfance et de la Jeunesse
OJe	Ordonnance de la loi en faveur de la Jeunesse
OFAS	Office Fédéral des Assurances Sociales
SCJ	Service Cantonal de la Jeunesse
TSHM	Travailleur Social Hors-Murs

Table des matières

3. Introduction.....	5
3.1 La question de recherche.....	6
3.2 Objectifs	7
4.Paysage de la politique jeunesse.....	7
4.1. La politique de la jeunesse, exemple d'une répartition subsidiaire des tâches politiques.....	7
4.2. Le canton du Valais	9
4.3. Les communes valaisannes.....	9
5. Cadre conceptuel.....	10
5.1.De la lutte des parties à la gestion de la Cité, qu'est-ce que la politique ?.....	10
5.2. La profession de l'animation socioculturelle	17
5.3. La relation entre autorité politique et ASC	21
5.4. Résumé du cadre théorique	25
6. Hypothèses et Dimensions : explications et argumentations	26
6.1 Les hypothèses.....	26
6.2. Les dimensions.....	27
6.3. Tableau synthétique	28
7. Méthodologie de l'enquête.....	29
7.1 Présentation et argumentation du terrain d'enquête sélectionné	29
7.2. Méthode de collecte de données	29
7.3. Présentation et argumentation de l'échantillon	30
7.4. Biais méthodologiques.....	32
7.5. L'éthique de la recherche	32
8. Analyse et interprétation des résultats.....	33
8.1. Le centre de loisir, outil de promotion de la politique jeunesse.....	33
8.2. Le métier de l'animation socioculturelle : Sens de l'action et représentations ...	42
8.3. Le type de management : engrenages d'une coopération dans la mise en œuvre de la politique jeunesse.....	49
9. Retour sur les hypothèses.....	58
10. Conclusion	60
11. Bibliographie.....	62
Annexes : Grilles d'entretiens semi-directifs	65

3. Introduction

Mon intérêt pour la thématique du rôle des travailleurs sociaux dans la mise en œuvre des politiques publiques a émergé lors d'une réunion, à laquelle j'ai participé comme stagiaire et simple observateur... Le conseiller communal chargé du dicastère des sports et de la sécurité rencontrait l'ASC, employé de la commune, pour faire le point sur les activités réalisées pendant l'année. Stressé et nerveux, l'ASC a vécu cette séance comme un moment désagréable de contrôle et de justification de son rôle et de sa fonction plutôt que comme une occasion privilégiée de faire part à un acteur politique du travail accompli pendant l'année. Le malaise et la tension palpable entre les protagonistes m'a permis de prendre conscience d'une dimension nouvelle de la profession, avec le sentiment profond que la scène à laquelle j'avais assisté représentait une part non négligeable du travail social.

En effet la reconnaissance des pratiques de l'animation socioculturelle comme étant d'utilité publique ouvre une nouvelle dimension dans la profession. L'intégration de l'animation socioculturelle dans la mise en œuvre de politiques publiques inscrit les animateurs et animatrices dans une hiérarchie avec des rapports professionnels verticaux (MONCEAU, 2013).

La relation entretenue avec les autorités politiques est devenue l'un des enjeux principaux de l'animation socioculturelle de par son influence sur les pratiques de ce métier. L'intervention du pouvoir politique se traduit par différentes actions : subventions, financement, gestion administrative, et prescription des lignes directrices de l'intervention des animateurs socioculturels. Ainsi se construit une relation entre deux disciplines. L'une fondée sur un jeu de pouvoir (MONCEAU, 2013) quant à la réflexion, l'application et la mise en œuvre des lois en vigueur sur un territoire donné, l'autre sur l'action militante de citoyens, servant les causes de collectivités locales, dans le but de bousculer l'opinion publique et d'interpeller les autorités locales concernées (ION & RAVON, 2012). Mais qu'en est-il de la qualité de cette relation ? Comment se construit-elle ? Existe-t-il davantage d'intérêts convergents que divergents entre les acteurs ? Quelle considération les animateurs socioculturels obtiennent-ils ? À quel point sont-ils impliqués dans les processus de mise en œuvre les concernant ? Comment les pratiques de l'animation socioculturelle s'inscrivent-elles dans une action politique ? Le métier d'animateur socioculturel voit donc son statut et ses pratiques se transformer, questionnant ainsi les professionnels du terrain et les chercheurs...

La situation des équipes valaisannes d'ASC actives dans les centres de loisirs pose de manière emblématique cette question de la relation entre le politique et l'animation.

En Valais, la politique jeunesse repose sur trois piliers : la prévention, la protection et l'encouragement. En vertu de l'article 2 de la LEEJ¹, son but consiste à créer des conditions favorables au bien-être physique des enfants et des jeunes, les aider à devenir de jeunes adultes, conscients de leurs droits et de leurs devoirs envers la

¹Loi sur l'encouragement de l'enfance et de la jeunesse

société et, finalement, de promouvoir l'intégration sociale, culturelle et politique de ces derniers. La pratique de l'ASC partage les buts présentés dans cet article. *L'objectif poursuivi par la Confédération en vertu de la LEEJ est de « renforcer le potentiel intégrateur et préventif de l'encouragement de l'enfance et de la jeunesse »*, (sociales, 2014). L'expertise des ASC permet, en théorie, la mise en œuvre de ce but fixé par la Confédération à travers les compétences développées durant le cursus de formation et dans l'exercice de sa fonction.

Par ailleurs, les communes du canton du Valais sont de plus en plus nombreuses à rattacher le service d'ASC à l'un de leurs dicastères. En effet, ce phénomène de communalisation des centres d'animation s'est répandu dans le canton. Ainsi, ceux de Monthey, Sion et Sierre sont désormais rattachés à l'un des services de leur commune respective ; seul le centre de Martigny n'est pas concerné par ce mouvement. De plus, les communes plus petites sur le plan démographique comme Fully, Ardon, Vétroz et Conthey ont intégré un service d'ASC sur leur territoire, conscientes de l'importance de gérer les espaces publics (OFAS, 2014). Quelles attentes les communes ont-elles vis-à-vis de l'animation socioculturelle? Quel rôle les ASC jouent-ils dans une commune? Dans quelle(s) mesure(s) leurs intérêts convergent-ils?

3.1 La question de recherche

La profession de l'ASC voit de nouveaux enjeux, comme celui de légitimer les actions, défendre les projets et négocier les budgets auprès des instances politiques et dans le cadre des politiques de la jeunesse communales. Ainsi, les rapports professionnels entretenus entre ASC et acteurs politiques prennent une importance majeure. Dans ce sens, nous formulons la question de recherche suivante :

"Comment se construit la relation entre animateurs socioculturels et autorités politiques dans la mise en œuvre de la politique jeunesse en Valais dans un centre d'animation?"

Afin de comprendre les enjeux relationnels liés à la mise en œuvre de la politique jeunesse, ce travail présentera d'abord le cadre légal dans lequel elle évolue, ainsi que les tâches de la confédération, des cantons puis des communes. Ensuite, le cadre politique sera présenté et mis en perspective avec la pratique des ASC. Puis, les éléments constitutifs de la profession de ces derniers seront présentés. Finalement, le rôle de la relation ASC – acteurs politiques dans le processus de mise en œuvre sera décrit et articulé avec les notions de coopération et de concertation.

3.2 Objectifs

Ce point rend compte des objectifs professionnels et théoriques du travail de recherche.

3.2.1 Objectifs professionnels

- clarifier mes connaissances sur la politique jeunesse en Valais
- observer la gestion d'un centre d'animation par un ou des élus politiques
- analyser les impacts des politiques communales sur la pratique professionnelle des animateurs socioculturels
- confronter les différents acteurs des centres d'animation : élus politiques, professionnels du terrain et bénéficiaires
- comprendre les enjeux politiques actuels d'un centre de loisirs en Valais

3.2.2 Objectifs théoriques

- déterminer l'étendue du pouvoir politique sur les centres d'animation
- définir la notion de politique publique
- acquérir des connaissances sur la politique jeunesse en Valais
- identifier les populations cibles
- approfondir la notion de politique dans le travail social

4. Paysage de la politique jeunesse

Afin de définir un cadre précis en termes de politique publique, ce point abordera la politique jeunesse à l'échelle fédérale de la Suisse, puis cantonale avec son application sur le territoire valaisan et les communes.

4.1. La politique de la jeunesse, exemple d'une répartition subsidiaire des tâches politiques

Comme de nombreuses politiques publiques, celle dédiée à la jeunesse répond à différentes dispositions constitutionnelles précises. En effet, l'article 11 de la Constitution fédérale prône la protection, l'encouragement et la participation des jeunes au sein des cantons ; de plus, son article 67 charge les cantons d'être attentifs aux besoins des enfants et de la jeunesse et d'y répondre au mieux. « Dans

son message relatif à la LEEJ², le Conseil fédéral souligne qu'il est nécessaire de garantir un accès sans discrimination à l'éducation et à la formation pour tous les jeunes qualifiés et d'offrir aux jeunes défavorisés les mêmes chances qu'aux autres » (sociales, 2014, p. 5). Ces deux dispositions constitutionnelles révèlent trois axes importants : la protection, l'encouragement ou la promotion et la participation.

Concernant l'axe de l'encouragement prôné dans l'article 11 de la Constitution, la répartition des tâches entre la confédération, les cantons et les communes s'organise de manière subsidiaire. Le fédéralisme corporatif consiste à déléguer certaines tâches juridico-administratives à l'échelle cantonale, puis à l'échelle des communes (social.info, 2002). Pratiqué en Suisse, il incite les cantons à collaborer entre eux et à l'État fédéral d'en faire de même avec ceux-ci.

4.1.1. La Confédération

La Confédération offre notamment un soutien aux enfants et aux jeunes dans leur intégration à la vie sociale et vise « *l'apprentissage progressif de l'indépendance, de l'autonomie et de la responsabilité sociale des enfants et des jeunes, afin qu'ils puissent s'intégrer socialement, culturellement et politiquement* » (sociales, 2014, p. 15). Ses tâches sont de définir le cadre de la politique d'encouragement à la jeunesse, le groupe cible de celle-ci, puis, elle établit les conditions de financement.

Au sens de l'article premier de la LEEJ, la Confédération accorde un soutien financier à deux types d'acteurs, à savoir : « *les organismes privés se consacrant aux activités extrascolaires des enfants et des jeunes* » et « *aux cantons et aux communes pour des projets d'activités extrascolaires limités dans le temps* ». Elle prône également une collaboration entre la Confédération et les cantons en matière de politique jeunesse avec une loi fédérale sur l'encouragement à la jeunesse. Au sens de l'article 11 de la LEEJ, la Confédération peut allouer aux cantons et aux communes des aides financières pour la mise en œuvre de projet d'importance nationale et limité dans le temps, œuvrant comme modèle pour le développement des activités extrascolaires. De plus, la Confédération et le canton ont pour devoir de s'entendre sur les thématiques et les objectifs bénéficiant d'un financement.

L'article 3 prône un accès non discriminatoire aux activités extrascolaires, ainsi, il met en avant que « *Tous les enfants et les jeunes doivent avoir accès aux activités extrascolaires sans subir de discrimination du fait de leur sexe, de leur appartenance sociale, de leur statut de séjour, de leur origine, de leur race, de leurs convictions religieuses ou politiques, ni du fait d'un handicap* » (fédéral, 2017). Ce texte de loi définit également deux groupes cibles au sens de son quatrième article. Sont donc considérés comme cela : tous les enfants dès la première année scolaire jusqu'à l'âge de 25 ans domiciliés en Suisse. Exception faite pour les jeunes de moins de 30 ans qui remplissent une fonction bénévole de direction, de conseil ou d'accompagnement au sein d'un organisme privé.

L'article 5 quant à lui définit la notion *d'activité extrascolaire*. Elle se comprend comme l'ensemble des activités associatives et d'animation en milieu ouvert

² Loi sur l'encouragement de l'enfance et la jeunesse.

destinées aux enfants et aux jeunes ainsi que tous les organismes privés (associations, organisation, groupement privés, etc.) actifs dans le milieu des activités extra-scolaires pour les enfants et la jeunesse.

4.2. Le canton du Valais

Le 11 mai 2000, le canton du Valais proposait un texte de loi cantonal en faveur de la jeunesse. Cependant, dans celui-ci, l'axe fédéral de l'encouragement se confond avec celui de la promotion. L'enjeu principal de cette loi est l'observatoire cantonal de la jeunesse composé de l'ensemble des acteurs œuvrant pour celle-ci. L'article 9 de la loi en faveur de la jeunesse prévoit neuf tâches pour cet observatoire. En résumé, il a pour fonction de gérer les différentes problématiques rencontrées par la jeunesse et de mettre en place des activités pour celle-ci, en visant l'amélioration de la politique la concernant.

Ainsi, ce texte légal charge le canton de remplir des tâches au sens de son article 7:

1. l'identification des besoins des jeunes, la définition d'objectifs clairs et la mise en place de moyens susceptibles de promouvoir une politique de la jeunesse ;
2. l'encouragement des activités extra-scolaires, en veillant à favoriser la responsabilité, la socialisation, l'autonomie et le bien-être;
3. la promotion du dialogue entre la jeunesse et les collectivités publiques.

Le canton est également chargé de mettre en place une commission des jeunes, composée d'au moins sept membres, qui a pour but de faire valoir leurs idées. En vertu de l'article 12 de la LEEJ, le département nomme un délégué à la jeunesse, chargé d'exécuter les différentes tâches. Celles-ci sont présentées à l'article 10, libellé comme suit : *"Le Département prend les mesures utiles afin de promouvoir et soutenir les activités des différents organismes de jeunesse ou s'occupant de la jeunesse. A cet effet, il dispose d'une enveloppe budgétaire spécifique"*.

En Valais, la politique cantonale de la jeunesse vise plusieurs buts : la promotion des conditions favorisant un développement harmonieux des enfants et des jeunes, le soutien au projet intéressant la jeunesse, le soutien aux différents organismes de la jeunesse ou s'occupant de celle-ci (STOECKLIN, 2012). En Valais, le SCJ³ est rattaché au DECS⁴.

4.3. Les communes valaisannes

Les communes valaisannes sont soumises à la législation cantonale et sont chargées de mettre en œuvre les différentes politiques publiques imposées par le canton. En vertu de l'article 2 de la loi sur les communes, le règlement précise que l'autonomie des communes réside à travers les tâches que les collectivités de droit public entreprennent dans l'intérêt public. Les communes sont autorisées à rédiger et

³ Service Cantonal de la Jeunesse

⁴ Département de l'Éducation, de la Culture et du Sport

appliquer un règlement communal d'organisation ainsi que des règles de droit avec la condition de non-exhaustivité (Valais, 2017).

Il existe un cadre en matière de politique jeunesse, établi par le canton pour les communes. Celui-ci garantit une mise en œuvre des principaux axes de la LEEJ. Afin de répondre aux textes de lois relatifs à la jeunesse, certaines communes intègrent un service d'animation socioculturelle. Ainsi, les centres de loisirs représentent un outil d'application de la politique jeunesse car il peut se déployer sur les différents axes prônés par la loi. Néanmoins, il n'existe pas de contrainte juridique en matière de mise en œuvre des axes de la LEEJ. Chaque commune est donc libre d'accorder plus ou moins d'importance à l'un des axes en fonction des besoins de la population.

5. Cadre conceptuel

Cette partie présentera les bases théoriques du travail de recherche. Quatre concepts seront développés, argumentés et mis en perspective avec la question de recherche.

5.1. De la lutte des parties à la gestion de la Cité, qu'est-ce que la politique ?

Le sociologue Jean-Claude Gillet définit l'institution politique comme : « *l'ensemble juridique et administratif organisant l'ordre public dans une société et l'institution économique impliquant la production, la distribution, l'échange et la consommation* » (GILLET, 2005, p. 65). Cette définition met l'accent sur l'aspect juridique et administratif, présentant la politique comme le garant de cet ordre.

Dans la définition de Gillet, la politique est chargée d'étudier, de repenser et de réfléchir aux lois régissant un territoire donné, en soumettant initiatives et autres postulats aux citoyens disposant du droit de vote, sensibles aux enjeux politiques. Sur le plan administratif, la politique chapeaute l'ensemble des services publics présents sur un territoire donné, par exemple celui des sports, de la jeunesse et des loisirs. Il s'agit de déléguer le travail de gestion, en fonction des services compétents pour la réalisation d'un ou plusieurs objectif(s) politique(s).

Au-delà de l'aspect juridico-administratif souligné par Gillet, le terme de politique peut être compris, selon Monceau (MONCEAU, 2013), sous l'angle du « jeu politique » qui renvoie à la lutte partisane pour accéder au pouvoir et « organiser la Cité ».

Ces deux dimensions de la notion de « politique » présentées par Gillet et Monceau sont reprises par le sociologue Patrick Hassenteufel à travers les termes issus de l'anglais, « *Politics* » et « *Policy* ».

La première notion fait allusion à la définition de la notion de politique présentée par Monceau. Ainsi le terme « *Politics* » renvoie à « *la lutte entre les acteurs individuels ou collectifs (notamment les partis politiques) pour la détention du pouvoir politique* » (HASSENTEUFEL, 2009, p. 7). Ce terme marque l'importance du jeu des acteurs politiques entre eux ainsi que les enjeux de pouvoir qui en découlent. Composante importante de la politique, cette « course au pouvoir » fait partie intégrante du rôle

des acteurs politiques représentant un parti, avec comme objectif principal, « *d'occuper des positions de pouvoirs au sein des différentes institutions qui composent l'État* » (HASSENTEUFEL, 2009, p. 7). Cette « course au pouvoir » éloigne les autorités politiques des réflexions concernant l'élaboration des actions publiques censées résoudre les problèmes sociaux. Par exemple, un élu politique arrivant au terme de son mandat peut être préoccupé par une campagne visant sa réélection par le peuple. Bien que le professionnel de l'animation ne soit pas directement impliqué dans les campagnes électorales, sa pratique quotidienne peut faire les frais de la priorité accordée à la réélection plutôt qu'à la gestion du ou des service(s) dont il a la responsabilité.

Les actions visant une réélection et donc des objectifs personnels, ne sont pas exemptes des politiques publiques. Le jeu de pouvoir reste une partie très importante de l'action politique. Malgré ces activités visant à conserver les acquis, l'action de tel secteur ou de tel service ne s'explique pas uniquement par la volonté politique. En effet, les acteurs chargés de la mise en œuvre disposent d'une marge de manœuvre dans la manière dont ils vont interpréter les directives (BOUSSAQUET L. , 2010).

Cette question de la mise en œuvre des décisions publiques est à mettre en lien avec le terme de *policy* qui peut se traduire par « politique publique ». Une politique publique « *se définit comme un ensemble de décisions juridiques et d'actions, cohérentes et ciblées vers des objectifs, que les acteurs privés, corporatistes ou étatiques, prennent ou appliquent dans le but de résoudre un problème social. Elle est débattue dans le processus décisionnel démocratique.* » (social.info, 2002). Dans la même perspective, Hassenteufel affirme que le terme de *policy* « *renvoie à l'idée d'un ensemble d'actions (et d'inaction) motivées, sur la base d'un jugement rationnel* » (HASSENTEUFEL, 2009, p. 7).

C'est ce « jugement rationnel » produit par les élus politiques qui est sujet à interprétation. Il l'est notamment lorsque les acteurs chargés d'appliquer les décisions remettent en question la véracité et la pertinence de celles-ci. Ce processus de mise en pratique des différentes politiques publiques est connu sous l'appellation de « mise en œuvre ».

Cette phase d'une politique publique met en lumière comment les acteurs de terrain appliquent concrètement les mesures décidées par les autorités. Par exemple, la mise en place d'un service d'ASC au sein d'un dicastère de la commune, a pour but de mettre en œuvre la politique jeunesse. Autrement dit, les ASC d'un centre de loisir sont les agents de terrain qui doivent appliquer les mesures définies dans la politique de la jeunesse. Toutefois, cette application ne va pas de soi et est loin de ressembler à un processus linéaire.

5.1.1. Les critères expliquant les décalages entre la décision et sa mise en œuvre

La mise en œuvre « *correspond à toutes les étapes post parlementaire d'une politique publique prise en charge par l'administration* » (HASSENTEUFEL, 2009, p. 85). Boussagnet, Jacquot et Ravinet, qui citent Padolieu (1982), la mise en œuvre est présentée comme « *un processus au sein duquel se succède une série d'actions sociales mettant en jeu des ensembles d'acteurs plus ou moins organisés, qui*

occupent des positions hétérogènes et portent des intérêts et des ressources différents» (BOUSSAQUET L. , 2010, p. 344). Ces définitions soulèvent plusieurs constats liés au processus de mise en œuvre.

Premièrement, si la décision est élaborée par les élus/représentants politiques, sa mise en œuvre passe par les acteurs administratifs et les agents de terrains comme les ASC. Les acteurs administratifs et les ASC sont donc plus concernés que les élus/représentants politiques, qui sont chargés de la mettre en place et de l'évaluer.

Deuxièmement, la plupart des auteurs de l'analyse des politiques publiques (BOUSSAQUET L. , 2010) relèvent qu'il existe un écart entre les décisions des élus concernant une politique publique et la mise en œuvre de ces décisions par les employés administratifs et les ASC. Dans son ouvrage, Hassenteufel (HASSENTEUFEL, 2009, p. 90) propose six facteurs pouvant expliquer cet écart. Néanmoins, ce travail n'en retiendra que trois car ils permettent de comprendre le rôle de l'ASC dans la mise en œuvre :

1. Les moyens de la mise en œuvre
2. Les structures organisationnelles de la mise en œuvre
3. Le comportement des acteurs chargés de la mise en œuvre

Le premier facteur, celui des moyens de la mise en œuvre, concerne les différentes ressources, financières, humaines et techniques à disposition. Ils représentent « *une condition indispensable à la mise en œuvre effective d'une politique publique* » (HASSENTEUFEL, 2009, p. 90). Cependant, les ressources humaines et parfois techniques sont tributaires de l'aspect financier. En effet, le niveau de financement de l'activité humaine instaure deux variables inaliénables sur la quantité d'employés et sur le niveau de formation de ceux-ci. Le domaine de l'animation socioculturelle étant un métier qui, plus que jamais, doit prouver sa légitimité dans l'action publique, car les bénéfices de son action demeurent la plupart du temps invisibles. Ainsi, un niveau de formation élevé permet à cette profession de survivre en tant que telle et de continuer à être perçue comme d'utilité publique.

Dans leur ouvrage, Boussagnet, Jacquot et Ravinet présentent ce facteur sous un angle légèrement différent qu'ils appellent « l'organisation des moyens de la mise en œuvre » (BOUSSAQUET L. , 2010). Ainsi, ce facteur propose de s'intéresser davantage à l'organisation des moyens de la mise œuvre qu'aux moyens eux-mêmes. Par l'organisation, les auteurs cherchent à montrer l'importance du moment auquel l'un d'entre eux va être déployé. Le nombre de personnes employées ainsi que le budget alloué à un service sont les composantes majeures de l'organisation des moyens. L'élaboration d'un projet en animation socioculturelle témoigne de l'importance de l'organisation de ces moyens. En effet, ces professionnels ont besoin d'une chronologie de la mise en place de ces moyens. Par exemple, le budget alloué pour un projet influencera sa réalisation en termes de participation, d'activités réalisées et de ressources humaines (moniteurs, accompagnants, experts...)

5.1.2. Le budget : L'état d'une pratique professionnelle

Pour le sociologue Patrick Hassenteufel, une politique publique se construit en trois composantes. L'une d'entre elles est « *le choix des multiples instruments possibles* » (HASSENTEUFEL, 2009, p. 9). Ces instruments représentent toutes les ressources techniques, financières ou humaines dont disposent les différents acteurs des politiques publiques.

Les services publics bénéficient d'un budget annuel à répartir entre les différents secteurs rattachés à ces derniers. La crise financière qu'a traversée l'économie mondiale a entraîné la réduction du financement attribué au domaine du social (MONCEAU, 2013). Les professionnels de l'animation se retrouvent face au paradoxe d'être toujours plus innovants avec de moins en moins de moyens (ION & RAVON, 2012). Or, la construction de projets demande, la plupart du temps, un budget minimum. Cette notion de budget attribué aux professionnels de l'animation influence leur pratique et détermine leur champ d'action possible (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004). Les ASC doivent dès lors composer davantage avec le financement octroyé qu'avec, par exemple, l'identification d'un besoin d'une population cible.

De plus, ils ne disposeraient pas d'un contrôle équitablement réparti entre les différentes catégories d'acteurs et l'État (HASSENTEUFEL, 2009, p. 104). En outre, certains outils possèdent un impact supérieur à d'autres, notamment sur les plans financier et juridique. Le budget symbolise cette inégalité décisionnelle dans la mesure où ce dernier est attribué par les acteurs politiques aux professionnels de l'animation. En effet, les ASC sont contraints de défendre leurs projets face aux acteurs politiques dans le but d'obtenir un financement permettant leur mise en place.

Le budget accordé aux professionnels va limiter le champ de leurs actions. « *Un budget, en particulier un budget pédagogique, ce n'est pas seulement celui de la structure d'un centre de loisirs, d'une association d'accompagnement scolaire ou autre, c'est aussi le tout petit budget qu'un animateur doit obtenir de son directeur, pour organiser une activité.* » (MONCEAU, 2013, p. 24).

Si bien que Jacques Ion et Bertrand Ravon pensent que les centres de loisirs sont dépendant de l'État « *leur existence est inconcevable en dehors des structures étatiques assurant leurs financements* » (ION & RAVON, 2012, p. 97). En outre, la gestion financière de la structure semble préoccuper plus les élus politiques que la définition des objectifs des politiques publiques (ION & RAVON, 2012). Ce phénomène aurait tendance à s'amplifier dans le domaine du social qui voit ses budgets diminuer d'année en année.

De plus, « *la mise en œuvre d'un nouveau programme d'action publique suppose d'accomplir de nouvelles tâches pour toute une série d'agents administratifs chargés de la mise en œuvre* » (HASSENTEUFEL, 2009, p. 90). En effet, cette contrainte nécessite un changement dans la pratique professionnelle des acteurs chargés de la mise en œuvre. Ces nouvelles tâches peuvent entraîner des conflits en termes de valeurs professionnelles. Elles s'imposent parfois rapidement aux agents chargés de la mise en œuvre, contraints de modifier leur pratique. Ces acteurs voient le champ d'action de leur profession redéfini et modifié sans forcément avoir contribué à cette transformation.

L'auteur souligne également l'importance de « *l'existence de moyens de contrôle et de sanction dont l'absence peut aussi empêcher l'application d'une politique publique* » (HASSENTEUFEL, 2009, p. 91). Par exemple, la digitalisation a permis le contrôle informatique des heures effectuées à travers les timbreuses. La mise en place de ce moyen instaure une régularité des heures travaillées et permet un contrôle du respect de celles-ci. Cependant, elle peut également être source de discordes, générant le sentiment d'être surveillé en permanence et d'un manque de confiance de la part de l'employeur vis-à-vis de ses employés.

5.1.3. La relation entre acteurs, facteur influençant la mise en œuvre

Le deuxième facteur est celui des structures organisationnelles. Ce facteur fait référence aux relations entre les différents acteurs chargés de la mise en œuvre d'une politique publique (HASSENTEUFEL, 2009). Ils possèdent des origines professionnelles multiples et un niveau de formation différent engendrant diverses interprétations du public cible et *de facto*, la façon de mettre en œuvre une politique publique. Au sein de cette relation, des conflits entre professionnels peuvent avoir lieu. Ces différents horizons professionnels ne sont pas guidés par les mêmes valeurs et les fonctions occupées possèdent des intérêts prioritaires différents. Par exemple, le rôle d'un chef de service tendra davantage à garantir l'ordre financier et administratif tandis que l'ASC visera la création de projets construits avec les bénéficiaires.

Cette divergence entre les acteurs se manifeste également lors de l'interprétation des directives (BOUSSAQUET L. , 2010). En effet, les formations professionnelles étant multiples, le sens donné aux directives peut varier en fonction des domaines et de leurs intérêts. La rencontre de ces différentes interprétations peut générer des situations de conflit au sein de l'équipe professionnelle. Ce conflit se construit principalement autour du sens que les acteurs cherchent à donner à l'action. Ainsi, de véritables débats se créent entre le budget, les valeurs de l'institution et les rôles des différents acteurs.

Cependant, certains de ces derniers occupent une place hiérarchique supérieure aux autres. Ils disposent de plus de moyens, provoquant ainsi une relation de pouvoir, asymétrique, entravant l'échange de savoir (MONCEAU, 2013). Dès lors, la relation entre les acteurs relèverait de ce que les sociologues Jacques Ion et Bertrand Ravon appellent « *perte d'influence d'une culture professionnelle* » (ION & RAVON, 2012, p. 87). Ainsi, les compétences d'observations, d'analyses et de réflexions acquises par l'ASC ne sont pas prises en considération alors que ces derniers sont les acteurs ayant le plus de proximité avec le public cible.

Le troisième facteur sélectionné est celui des comportements des agents administratifs chargés de la mise en œuvre et, plus spécifiquement, les agents en contact avec la population cible (HASSENTEUFEL, 2009). Pour ce faire, l'auteur s'appuie sur un travail de Micheal Lipsky durant l'année 1980. *« Il ne les caractérise pas seulement par le contact en face à face avec le public, mais aussi par le fait que leur action a des effets directs sur l'existence des individus concernés par la politique publique. »* (HASSENTEUFEL, 2009, p. 94). Les ASC se trouvent dans cette situation de contact avec le public cible exerçant une action directe sur ce dernier. Ils sont également chargés de mettre en place des projets répondants aux objectifs d'une politique publique.

En effet, ces agents traduisent en actes concrets les politiques publiques. Ainsi, leurs actions, tout comme leurs non-actions engendrent des conséquences directes sur les bénéficiaires. En première ligne, ces professionnels, représentant différents corps de métier (ASC, secrétaire, directeur, chef de service,...), fonctionnent comme relais de politiques publiques (ION & RAVON, 2012). Véritables instruments de mise en œuvre, ils sont également au cœur de l'action publique en construisant ou en appliquant des outils qui permettront la mise en œuvre ou non de certaines politiques publiques.

De plus, ces professionnels bénéficient d'un contact régulier et direct avec les bénéficiaires. Ils sont donc capables d'identifier les besoins et les attentes des personnes visées par une politique publique. Formé à traduire les demandes en besoins, à dynamiser un groupe et l'accompagner, les ASC sont également dotés d'une capacité de réflexion permettant une position critique vis-à-vis de leur quotidien professionnel. Ces agents seraient les plus prompts à retranscrire fidèlement la réalité du terrain (MONCEAU, 2013). Proches du public cible, ils ont donc un certain pouvoir décisionnel, *« puisqu'ils prennent des décisions qui ont un impact concret sur les ressortissants d'une politique publique »* (HASSENTEUFEL, 2009, p. 94).

Malgré leur position basse sur l'échelle hiérarchique, c'est sur ce type d'acteurs que repose concrètement la mise en œuvre d'une politique publique. *« Leur action détermine fortement la traduction concrète d'une politique publique qui dépend donc principalement d'eux »* (HASSENTEUFEL, 2009, p. 94), ce qui leur confère un réel pouvoir en fonction du degré d'autonomie dont ils bénéficient au sein de l'organisation administrative qui les emploie (HASSENTEUFEL, 2009). C'est-à-dire la marge de manœuvre permettant de réajuster leur pratique. Cette flexibilité dans l'exercice de la profession confère une capacité d'adaptation spontanée à l'égard du public cible (HASSENTEUFEL, 2009).

5.1.4. Top-down et bottom-up : orientation de la mise en œuvre

Ces trois facteurs mentionnés ci-dessus ont un effet les uns sur les autres. Selon la manière dont ils s'articulent et s'influencent, ils permettent de définir deux modèles de mise en œuvre des actions publiques : des processus de type « top down » ou des processus de type « bottom up » (HASSENTEUFEL, 2009, p. 90).

Dans le modèle « Top-down », la variable qui explique les écarts entre la décision et son application est d'abord liée aux rapports de force entre les « décideurs ». Dans

cette perspective, « *La mise en œuvre reflète les rapports de pouvoir et les ressources détenues par les différents acteurs* » (HASSENTEUFEL, 2009). Ce sont donc des relations entretenues entre les acteurs dont va dépendre la mise en œuvre.

Le modèle « *bottom-up*⁵ » tend vers une inversion de la logique présentée dans le modèle « *top-Down* ». « *L'approche bottom-up cherche de ce fait à inverser la perspective en partant des acteurs de la mise en œuvre* » (HASSENTEUFEL, 2009, p. 100). Elle a pour but de rendre le processus décisionnel davantage axé sur le terrain et la pratique. Les écarts entre décision et mise en œuvre relèvent de la plus ou moins forte autonomie des agents de terrain dans l'interprétation des décisions publiques.

Les modèles top down et bottom up des politiques publiques deviennent par ailleurs intéressants pour l'analyse dans la mesure où ils renvoient aux propres représentations des acteurs sur la bonne manière de mettre en œuvre les actions publiques. Portés par les valeurs de participation citoyenne et de démocratie participative, les ASC défendent un idéal plus horizontal de mise en œuvre des décisions publiques. Les autorités, à l'inverse, suivent plus volontiers une logique verticale et hiérarchique dans l'application des mesures.

5.1.5. La mise en œuvre de la politique jeunesse par les ASC : le public cible en question

Une politique sociale cible à travers sa mise en œuvre un public particulier pour qui les prestations sont pensées et destinées. Après la deuxième guerre mondiale, les autorités politiques percevaient la jeunesse comme un élément fragile qu'il fallait protéger (MONCEAU, 2013). Ainsi, la loi fédérale sur l'encouragement et la promotion de la jeunesse retient quatre axes : promotion, prévention, encouragement et protection. Néanmoins, le rapport réalisé sur l'état de la politique de la jeunesse en Suisse montre que la législation et les mesures de protection et de prévention sont davantage soutenues que celles de promotion ou d'encouragement. (OFAS, 2014)

La meilleure distinction entre enfance et jeunesse est offerte par le droit pénal Suisse. En effet, il prône la fin de l'enfance dès 10 ans, qui marque le début de la jeunesse. Cette période prend fin dès la 18^{ème} année car c'est le moment où l'adolescent devient légalement adulte (OFAS, 2014). Les personnes entre 18 et 25 sont considérées comme de jeunes adultes car ils bénéficient, à certaines conditions, de mesures spécifiques en vertu de l'article 61 du Code pénal Suisse.

La profession de l'animation socioculturelle possède, elle aussi, un public privilégié. En effet, elle oriente ses actions vers des groupes sociaux spécifiques dont elle qualifie la situation de vie comme particulièrement difficile ou problématique. « *Parmi les groupes sociaux auxquels l'animation voue un intérêt particulier, il ya les différents groupes d'âges (enfants, adolescents, aînés)* » (ION & RAVON, 2012). Ainsi, la jeunesse est considérée comme le premier groupe cible de l'animation socioculturelle. De par leur comportement, les adolescents mettent en lumière ce qui dysfonctionne dans la société, ils agissent donc comme un « miroir social »

⁵ Bas vers le haut

(MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004). En effet, cette population questionne les normes et la cohérence du système.

Ce comportement du public cible a un impact considérable sur la politique publique. Son statut de « client » d'une politique publique lui confère un rôle d'indicateur de l'efficacité et de la légitimité des programmes mis en œuvre. *« L'attitude du public cible peut fortement modifier les effets concrets d'une politique publique, voir sa signification »*. Les attitudes/comportements du public cible peuvent être interprétés comme éléments d'analyse d'une mise en œuvre. De ce fait, l'ASC se situe aux premières loges pour les observer.

En effet, l'exercice de leur profession ainsi que la formation reçue permet à ces professionnels de fournir un avis éclairé et expérimenté sur différentes problématiques sociales ainsi que sur les publics concernés. Les professionnels du travail social développent donc leurs propres « jugements rationnels » à partir de leur expérience concrète des terrains où ils agissent.

5.2. La profession de l'animation socioculturelle

En Suisse romande, l'animation socioculturelle est introduite par les mouvements religieux, syndicaux et ceux de certains privés actifs dans le domaine de la jeunesse durant les années 50 (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004). C'est en 1962 que l'État commence à manifester un intérêt pour la pratique de l'animation socioculturelle avec la création du service des loisirs à l'office de la jeunesse, la mise en place d'une formation en emploi pour les animateurs de jeunesse ainsi que l'ouverture de dix centres de loisirs (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004).

En 1968 s'est opéré un changement de paradigme : *« On entendait ouvrir ces structures à tous et donner à chacun les moyens de gouverner sa propre existence »* (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004, p. 50). Cette idée s'inscrit dans une logique centrée sur les ressources et compétences personnelles de chaque individu en accordant la priorité aux activités culturelles et aux politiques de quartiers. Cette situation amena une mutation de l'animateur jeunesse en animateur socioculturel entraînant dans la foulée, le développement des cursus de formations à l'animation socioculturelle professionnels (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004).

Aujourd'hui, l'animation socioculturelle représente l'un des trois secteurs principaux du travail social. En Suisse, les professionnels de l'animation peuvent se distinguer via deux niveaux de formation : le CFC⁶ d'assistant socio-éducatif et la formation HES-SO⁷ débouchant sur un titre de bachelor.

De plus en plus, le métier d'ASC implique une collaboration avec l'instance politique (MONCEAU, 2013). En effet, l'intérêt politique pour la pratique des ASC s'est manifesté car *« certaines valeurs propres aux métiers, telles que les principes d'autonomie, de responsabilisation, d'expression des besoins, de participation sont facilement transposables dans la vie civique »* (ION & RAVON, 2012, p. 98). De plus,

⁶ Certificat de capacité fédérale

⁷ Haute école spécialisée de Suisse occidentale

les ASC et certains travailleurs sociaux ont un accès exclusif à une population méconnue du pouvoir politique (GILLET, 2005). Ils agissent donc comme des sondes sociales sur un territoire, notamment par l'analyse des besoins qui peut s'avérer être un atout majeur pour les politiques publiques.

Véritables artisans de celles-ci, les ASC sont au cœur des dispositifs étatiques les employant, ce qui les place en première ligne pour observer et analyser les impacts sur le public cible. Or, il peut arriver que les ASC se retrouvent dans un conflit de valeurs professionnelles vis-à-vis des attentes de l'employeur. « *Être relais des dispositifs politiques nécessite de la part des animateurs d'ajuster ce qu'ils pensent à ce qu'on leur demande de faire* » (GILLET, 2005, p. 134).

En effet, à ses débuts, ce métier était animé par les valeurs du militantisme de l'action sociale comme le bénévolat, qui ont contribué à professionnaliser l'action des animateurs (MONCEAU, 2013). Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, cette profession a évolué d'un extrême à l'autre, les bénévoles de l'action sociale devenant des fonctionnaires d'État. L'opposition des valeurs fondatrices de l'animation socioculturelle face aux intérêts politiques ainsi que son évolution rapide génèrent des débats quant à l'action des ASC et à leur avenir.

Ce métier se trouve donc dans ce que Jean-Claude Gillet décrit comme une « *injonction paradoxale* » où les acteurs doivent composer avec les attentes du public, tout en rendant des comptes aux décideurs financiers (GILLET, 2005). Ils sont donc, d'une manière générale, « *les porteurs d'une critique du politique, tout en étant sans doute — et c'est une inflexion non négligeable — de plus en plus en demande d'État* » (ION & RAVON, 2012, p. 98). Il y a là un double jeu entre la critique de la façon dont les politiques sont mises en œuvre et le besoin, majoritairement financier et administratif, de bénéficier d'un appui étatique.

5.2.1. Les différentes fonctions de l'ASC

Les définitions et les fonctions de l'animation socioculturelle sont nombreuses, créant ainsi un flou général et une pléthore de définitions. « *L'absence de définition a conduit Jean-Claude Gillet à intituler son premier chapitre : la définition introuvable* » (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004, p. 16). En effet, l'animation socioculturelle professionnelle est en mouvement permanent et s'adapte aux différentes contraintes politiques et économiques d'un territoire donné (ION & RAVON, 2012). Tributaire de ces deux sphères, l'ASC est, par la force des choses, un véritable caméléon du travail social, capable d'adapter sa pratique au contexte dans lequel il opère.

Dans une tentative de définition, Jean-Claude Gillet met en lumière une triade de fonction des animateurs. « *Il en résultera, entre autres, la triade concepteur - médiateur - organisateur, qui s'est aussi imposée en Suisse* » (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004, p. 16). Ainsi, la fonction de l'animation induite par Jean-Claude Gillet et reprise par Heinz Moser se décline en quatre positions d'intervention : animateur, organisateur, médiateur, et concepteur (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004).

La position d'intervention « animateur » vise la motivation et la mobilisation avec comme finalité « *la mobilisation d'individu, de groupe ou de communauté en vue d'une action autonome* » (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004, p. 129). Dans cette position d'intervention, le rôle central de l'ASC est de mettre en place des activités adaptées aux besoins et aux ressources des bénéficiaires. Cela requiert des compétences d'encouragement, de soutien et d'écoute. Il s'agit également de créer un lien de confiance et de respect réciproque avec les bénéficiaires. « *Nouer des contacts, entrés en relation, fait partie des missions premières du travail socioculturel* » (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004, p. 130). La qualité de ce lien impactera directement la dynamique et l'efficacité des interventions réalisées.

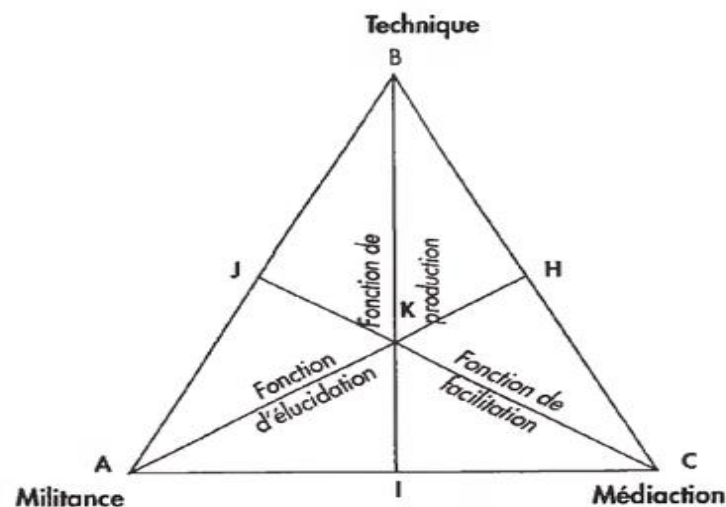
La posture « organisateur » a pour finalité de générer chez les bénéficiaires une capacité d'auto-organisation, à travers le soutien, apporté par l'ASC, à la personne ou au groupe (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004). Gillet distingue deux modèles sollicités par la position d'organisateur. Le premier est de nature « consommatoire », tandis que le deuxième fait référence à une idée de transfert des compétences et des aptitudes. « *L'activité peut être assimilée à un actionnisme que l'on retrouve souvent dans la pratique de l'animation en Suisse.* » (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004, p. 138). Cette distinction dans l'action montre la situation dans laquelle se trouvent les ASC. En jonglant entre ces deux modèles, l'animateur oscille entre des activités consommatoires axées principalement sur des ressources financières et des activités centrées davantage sur la transmission de savoir-être et de savoir-faire.

La position d'intervention « médiatrice » vise l'autonomisation des bénéficiaires dans la gestion de différends ou de conflits. Pour Gillet, la fonction de la médiation chez l'ASC est centrale, « *il devient créateur de lieux et de temps de médiation* » (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004, p. 146). C'est à travers la notion d'accompagnement dans le projet que s'illustre cette posture. En effet, elle ne consiste pas à faire l'arbitre et émettre des jugements, mais elle tend à encourager les différents partis pris à s'orienter vers le compromis et le consensus dans la gestion de conflit (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004).

La dernière posture, celle de « concepteur » consiste à analyser l'espace public ainsi que les autres milieux d'intervention de l'ASC, avec pour finalité, la transformation des paradigmes et des pratiques professionnelles. « *La conceptualisation est la position d'action qui s'attache à élaborer des concepts sur la base de données recueillies, des bilans d'expériences, etc.* » (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004, p. 155). Elle est essentielle à l'adaptation du métier vis-à-vis du terrain. Cette position d'intervention comporte une double casquette pour l'ASC qui nécessite une modification de la relation aux bénéficiaires, ainsi que la capacité à se distancier de sa pratique quotidienne afin de tendre vers une objectivité maximale.

Ces quatre positions d'interventions sont inspirées d'un triangle représentant les trois pôles de l'animation socioculturelle créé par Jean-Claude Gillet. Le schéma tente également de présenter les trois fonctions de l'ASC au croisement des pôles. Voici comment ce triangle a été construit :

Figure 1 : Triangle de Gillet



source 1 : (GILLET, 1996, p. 130)

Le pôle de militance axé sur la fonction de production, s'illustre par un animateur fidèle à la cause qu'il défend et attaché à son idéologie. Son rôle est d'initier des prises de consciences auprès de la population concernant leurs conditions (GILLET, 1996). Il mobilise et soutient les minorités à l'image des actions menées par Saul Alinsky (ALINSKY, 1976). Le pôle technique se réfère à la fonction de production, celle qui garantit l'efficacité du travail. L'animateur dans ce pôle voue une fidélité sans égal envers son employeur. Le troisième et dernier pôle est celui de la médiation ayant une fonction de facilitation. Il permet la mise en place de moments d'échange, de concertation. L'ASC déployé dans ce pôle aménage des espaces de parole entre les différents partis concernés. Il est garant que le sens de l'action soit négocié (GILLET, 1996). Au croisement de ces pôles se trouve le point K, désignant l'animateur "théorique" capable de mobiliser les trois pôles de manière adéquate au bon endroit, au bon moment, avec les bonnes personnes.

5.2.2. L'animation socioculturelle en Valais

En Valais, l'AVANIMS⁸. En 2012, quarante-trois professionnels, étudiants et professeurs en lien avec l'animation socioculturelle se sont réunis pour élaborer une nouvelle charte, afin qu'elle corresponde davantage à la réalité du terrain et surtout, dans l'objectif d'offrir une définition commune et partagée de la profession (AVANIMS, 2012).

En particulier, les participants ont défini un point consacré au positionnement professionnel. La notion d'évolution de l'identité professionnelle est très présente à travers la volonté de continuer à se former et à se renseigner sur la profession, tout en s'adaptant aux bénéficiaires. Conscients de leur rôle de passerelles, les professionnels « *expliquent le fonctionnement et les enjeux des projets aux populations et aux décideurs* » (AVANIMS, 2012, p. 3).

⁸Association valaisanne des animateurs-trices socioculturelles qui organise des journées de réflexions.

Le point concernant la mise en réseau a fait l'objet d'une attention particulière dans la charte « *Favoriser et développer la collaboration pluridisciplinaire* » (AVANIMS, 2012, p. 3). Cette phrase illustre la volonté des professionnels de l'animation à collaborer avec d'autres corps de métier dans une dynamique positive et constructive. La mise en réseau soutient également la création de documentation sur le métier d'ASC.

Pour L'AVANIMS, le rôle de l'animation socioculturelle professionnelle est multiple. Son activité peut se résumer à la fonction de déclencheur de processus. En effet, l'ASC, par son activité, oriente, motive et accompagne des bénéficiaires en développant leur pouvoir d'agir ainsi quand visant l'autonomisation de ceux-ci.

Dans cette charte, les participants ont identifié quatre valeurs défendues par l'animation socioculturelle. Le respect est un principe fondamental de la vie en société. A travers leur pratique, les ASC souhaitent le transmettre aux bénéficiaires, que ce soit le respect de soi, des personnes, des populations, des différences ainsi que des croyances et des valeurs (AVANIMS, 2012). Les ASC défendent hardiment la valeur de justice sociale. En effet, elle est présente dans différents axes de la charte autant comme valeur de l'animation socioculturelle que comme élément à transmettre aux bénéficiaires.

5.3. La relation entre autorité politique et ASC

Cette partie a pour but de développer certains concepts qui permettent de mettre en perspective le niveau de coopération entre ASC et acteurs politico-administratifs.

5.3.1. Une typologie de coopération :

La relation entre autorités politiques et ASC constitue une partie importante de l'activité de ces professionnels du travail social. Certains auteurs privilégient la notion de coopération pour décrire les relations dans un contexte professionnel. Comprise comme un rapport social, la coopération peut prendre plusieurs formes. Ce tableau résume la pensée des auteurs à l'égard des relations entretenues entre les acteurs dans un contexte professionnel. (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004)

Tableau 1 : Typologie de la coopération

Coopération entre acteurs alliés	<ul style="list-style-type: none"> coopération consensuelle coopération conflictuelle
Coopération imposée à l'un des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> coopération dans la subordination intériorisée coopération de la subordination contestée
Non-coopération	<ul style="list-style-type: none"> rapports inégaux entre acteurs entraînant le retrait du plus faible sur son territoire propre non-coopération par absence ou quasi-absence de l'un des acteurs

Source 1 : BERTAUX, 2004, p. 206

La coopération entre acteurs alliés (travaillant ensemble) distingue deux types. Le premier est celui de la coopération consensuelle qui vise « *un véritable système de démocratie locale* » (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004, p. 91). Cette construction de relation permet une horizontalité des rapports hiérarchiques, ainsi qu'une réflexion commune et partagée sur les problématiques rencontrées. « *Cette coopération signifie complémentarité des uns et des autres et implique donc le respect des uns et des autres, mais suppose également une bonne interconnaissance des uns et des autres* » (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004, p. 119). Cette dernière est importante pour la coordonner et déléguer des tâches. Pour y parvenir, la communication entre les acteurs doit être régulière et employer des termes qui résonnent pour chacun d'eux.

Cependant, la relation consensuelle dans la coopération disparaît rapidement lorsqu'un conflit de valeurs ou d'intérêts entre en jeu. En effet, l'apparition de conflits dans la pratique fait rapidement apparaître certaines tensions entre les différents acteurs. Ainsi s'opère le passage de la coopération consensuelle dans laquelle les rapports entre les acteurs sont bons à une coopération conflictuelle où chacun va défendre sa position et ses intérêts sans réellement se préoccuper de ceux d'autrui.

Pour Roger Bertaux, le conflit se construit autour de la divergence sur la légitimité à prendre des décisions adéquates (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004) . « *Les références principales sont manifestement partagées et se sont seulement les représentations que l'on se fait de l'autre qui font qu'on lui attribue — à tort, à notre sens — des caractéristiques négatives.* » (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004, p. 131). La logique du service public veut que les activités proposées correspondent aux attentes et aux besoins de la population d'un territoire donné. Ainsi s'affronte la légitimité militante des travailleurs sociaux, en contact direct avec le public et la légitimité démocratique (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004) :

Tableau 2 : Typologie de logique d'action

Statut du responsable	Type de légitimité	Logique d'action pouvant être attribuée par le partenaire
Élu politique	Légitimité démocratique	- Logique électoraliste - Logique technocratique
Responsable ASC	Légitimité militante	- Logique partisane - Logique d'expert

Source 2 : BERTAUX et al, 2004, p.133

La légitimité militante des travailleurs sociaux se construit à travers deux logiques distinctes. La logique d'expert est fondée sur les connaissances théoriques issues de la formation, sur la capacité réflexive et critique de ces professionnels. La logique partisane se traduit par la proximité avec le public cible qu'offre l'exercice de leur profession (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). Ce contact direct avec la population permet à ce type d'acteur d'être à l'observation des comportements, à l'écoute des demandes, et d'identifier les besoins y découlant.

La légitimité démocratique exercée par les élus politiques est également composée de deux logiques. (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). La logique électoraliste se base sur le fait que « *l'homme politique, élu démocratiquement,*

dispose d'un pouvoir institutionnel» (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004) conféré par son statut. Ce type d'acteur opère donc avec une volonté de conserver le pouvoir acquis auprès de la population. La logique technocratique consiste à « *s'aligner sur les analyses de ses conseillers techniques et non sur les aspirations de la population* » (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). Ainsi, cette logique exclut également l'appui de travailleurs sociaux, seuls professionnels pouvant faire office de porte-parole pour le public cible.

C'est donc l'affrontement de ces deux légitimités qui va amener une coopération conflictuelle des acteurs, chacun voulant défendre ses intérêts. « *Le type de rapport se définit désormais par la négociation, qui sous-tend toujours et à la fois coopération et tension* » (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). Cependant, la coopération conflictuelle s'avère saine. En effet, la coopération consensuelle contraint les acteurs à une collaboration dépourvue de situation conflictuelle, ainsi, les malentendus et les avis divergents sont occultés (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004).

La deuxième forme de relation entre les acteurs de politiques publiques et les ASC peut être caractérisée par l'absence de coopération, ce que Bertaux, Bastien et Bernardi appellent les « *rapports de non-coopération* » (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004, p. 169). Cette situation de non-coopération est le résultat de « *l'insuffisance des rapports, à une très mauvaise connaissance ou une non-reconnaissance* » (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004, p. 169). En effet, l'action des ASC étant difficilement quantifiable hormis la notion de budget, l'action de ces professionnels demeure invisible aux yeux des personnes non initiées. Ainsi, cette profession est donc perçue comme inutile voire même comme perturbatrice.

La non-coopération, selon Bertaux, Bastien et Bernardi, peut apparaître sous deux formes (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). La première s'illustre par une méfiance des acteurs politiques à l'égard de l'efficacité du travail des ASC. De plus, ces professionnels peuvent être perçus comme des opposants politiques (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004, p. 169). La deuxième fait référence à la faiblesse des structures employant les ASC. Elle s'illustre à travers le manque de ressources majeures (financière, structurelle, humaine...). Cette situation réduit la diversité des projets qu'une structure employant des ASC peut offrir.

Ces différents types de coopération montre l'importance des « *valeurs qui guident l'action selon qu'elles sont ou non partagées par les acteurs* » (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004, p. 206). En effet, ces valeurs construisent la collaboration entre les différents acteurs. C'est finalement l'affrontement de ces dernières qui va donner les lignes directrices de la pratique. « *Les valeurs et les principes sous-jacents aux actions menées peuvent être assez divers selon les acteurs, de même que les ordres de priorité entre valeurs peuvent être différents.* » (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004, p. 206)

5.3.2. La concertation, quand le conflit oriente la coopération entre acteurs

Dès les années soixante, la concertation émanait d'une volonté des travailleurs sociaux de collaborer entre eux (ION, 2005). Fondée sur la discussion et la délibération, la concertation est « *une phase de communication préalable à l'action en commun* » (FORTIER, 2010, p. 3). En d'autres termes, c'est un moment où des professionnels sont amenés à une réflexion commune sur un ou plusieurs problèmes communs, dans le but d'identifier de potentielles pistes d'actions. Ces échanges sont construits, cohérents et argumentés par les différents acteurs participant à la concertation. C'est l'échange d'arguments raisonnés par les différents acteurs, qui va permettre l'évolution de la discussion et donc du sujet traité.

La concertation est décrite comme un moyen d'anticiper et/ou de résoudre des situations, dans l'action publique, jugée conflictuelle à deux niveaux. Celui entre les acteurs privés et acteurs publics (économique) et celui entre acteurs publics, professionnels et citoyens ordinaires (sociologique) (BOUSSAQUET L. , 2010). C'est le niveau de concertation sociologique qui nous intéresse ici. En particulier, celui qui se déroule entre les professionnels.

Pour le sociologue Jacques Ion, la concertation se passe également à deux niveaux : celui des institutions et celui des professionnels. L'élément déterminant dans la résolution des problèmes et des conflits, est la façon dont les travailleurs sociaux vont défendre leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et à quel point ils sont capables de s'accorder sur une situation donnée (ION, 2005).

Dans un bulletin paru en 2010, Julie Fortier, professeur au département d'études en loisirs, culture et tourisme au Québec, présente sept caractéristiques principales de la concertation. Néanmoins, ce travail n'en retiendra que cinq:

1. elle possède un caractère conflictuel.
2. elle vise le consensus ou le compromis.
3. elle sert à orienter les décisions.
4. elle est fondée sur la discussion et la délibération.
5. elle est généralement du registre de la représentation.

Ces caractéristiques démontrent que la concertation est au cœur de certains enjeux. En effet, son aspect conflictuel mettant en scène différents pouvoirs décisionnels peut s'avérer frustrant dans un rapport de domination au sein du groupe qui se concerte. « *Dans la concertation cohabitent deux dynamiques qui lui confèrent une allure paradoxale : elle a pour fondement la discussion et la délibération et pour essence le conflit et la confrontation* » (FORTIER, 2010, p. 2).

Le métier d'animateur socioculturel est une discipline disposant de son propre jargon qui évolue constamment (ION & RAVON, 2012). Dans les différents métiers du travail social, la construction du vocabulaire professionnel présente des différences. Lorsqu'ils sont amenés à collaborer, ils précisent et clarifient les représentations de termes techniques, propres à la profession. « *D'abord, se concerter n'est pas simple. Il s'agit de faire parler un même langage à des intervenants (personnes ou*

institutions) usant de langages différents, ayant des intérêts qui ne sont pas forcément convergents» (ION, 2005, p. 67). Cela devient d'autant plus compliqué lorsque ces échanges ont lieu avec des supérieurs hiérarchiques n'ayant jamais été formés à l'animation socioculturelle.

Au-delà de la compréhension réciproque du jargon professionnel s'installe un rapport de force asymétrique. En d'autres termes, les acteurs de ce réseau ne possèdent pas le même pouvoir décisionnel ni le même impact sur la situation. *« Le jeu se complique d'autant que, comme on vient de le voir, les intérêts ne sont pas les mêmes pour tous et que ceux qui « pèsent », le plus, les poids lourds, sont peut-être ceux qui ont intérêt à rester en dehors du processus ou de n'y participer que formellement »* (ION, 2005, p. 68).

5.4. Résumé du cadre théorique

Les concepts retenus pour ce travail de recherche offrent d'abord une clé de lecture nécessaire à la compréhension des politiques publiques et du processus de mise en œuvre de la politique en faveur de la jeunesse sur le territoire helvétique, le canton du Valais et les communes valaisannes. Ensuite, les rôles, les fonctions et les valeurs de l'animation socioculturelle sont présentés et décrits. La mise en perspective des éléments théoriques étayant la fonction de l'animation socioculturelle et les rôles des politiques publiques, permet de comprendre comment se construit la relation entre ces différents acteurs.

Les textes de loi de la LEEJ⁹ au niveau fédéral, cantonal puis communal, apportent un regard sur la répartition subsidiaire des tâches qui permet de comprendre comment les compétences sont réparties au sein des différentes autorités. De plus, la loi en faveur de l'enfance et de la jeunesse, au niveau cantonal, construit les lignes directrices de l'action du terrain d'enquête.

Afin de cadrer la notion de politique publique, deux concepts présentés par le sociologue Patrick Hassenteufel et soutenus par Jean-Claude Gillet, ont servi à étayer cette partie. Ainsi, à travers le terme anglophone, *"Politics"*, le sociologue fait allusion à la lutte des partis, le jeu de pouvoir intrinsèque à toutes organisations politiques. Ensuite, le terme *« Policy »* présenté par Patrick Hassenteufel et repris par Boussaguet rend attentif à la gestion de la cité incarnée par les différentes instances politiques. La notion de budget, issue des ouvrages de Bertrand Ravon et Jacques Ion, illustre un lien capital entre les agents politico-administratifs et les ASC.

Afin de combiner politique publique, en l'occurrence la politique jeunesse et textes de loi, le processus de mise en œuvre se présente comme un incontournable de ce travail de recherche. En effet, Hassenteufel, Boussaguet et Monceau décrivent cette notion comme la mise en pratique de décisions légales et politiques par des acteurs tiers. Ainsi Hassenteufel distingue deux sens de mise en œuvre, *« top-down »* et *« bottom-up »*, influençant considérablement les acteurs concernés et l'évaluation d'une politique publique.

⁹ Loi en faveur l'encouragement de l'enfance et la jeunesse

Les professionnels de l'animation se trouvant en bout de chaîne du processus de mise en œuvre, occupent pourtant une place fondamentale dans la concrétisation de la politique jeunesse. Les apports de Jean-Claude Gillet et Jacques Ion, dessinent le portrait du métier de l'animation socioculturelle. Ensuite, Heinz Moser et son équipe de recherche fragmentent la pratique de ces derniers en quatre positions d'intervention à savoir : concepteur, médiateur, animateur, organisateur. Ces différentes approches de l'action des ASC permettent d'analyser le sens de l'intervention des professionnels. Pour finir, l'AVANIMS présente la vision de l'animation socioculturelle sur le territoire valaisan.

Finalement, la construction du cadre théorique amène le lecteur à lire des informations concernant la politique jeunesse, le processus de mise en œuvre et la profession d'ASC, pour finalement venir questionner la relation entre les différents acteurs. La typologie des coopérations et des logiques d'actions, présentées par Bertaux, fournit des éléments nécessaires à la compréhension de la rencontre du monde politique et celui de l'animation. A la fin, Jacques Ion et Julie Fortier proposent d'observer la construction de la relation sous l'angle du conflit, présent dans les moments de concertation. Ces situations vont donc orienter la façon dont les acteurs coopèrent, au-delà de la concertation.

6. Hypothèses et Dimensions : explications et argumentations

Ce point a pour but de présenter l'orientation de la partie empirique de ce travail, grâce aux hypothèses. Ces dernières répondent à des dimensions qui ont été établies afin de distinguer les différents éléments englobés par ces hypothèses.

6.1 Les hypothèses

Ces hypothèses ont pour objectifs de répondre à la question de recherche qui, rappelons-le, est formulée comme suit :

"Comment se construit la relation entre animateurs socioculturels et autorités politiques dans la mise en œuvre de la politique jeunesse en Valais, d'un centre urbain d'une ville.

En fonction des notions développées dans le cadre théorique, nous orientons la recherche autour de trois hypothèses susceptibles de permettre la compréhension des relations entre les ASC et les acteurs de la sphère politico-administrative:

Hypothèse 1 : les difficultés relationnelles apparaissent entre politiques, direction et ASC lorsque le centre de loisirs n'est perçu que comme un outil consommatoire de loisirs et d'occupation pour les familles et les jeunes de la ville.

Hypothèse 2 : les relations deviennent difficiles lorsque les acteurs politiques ne reconnaissent pas les valeurs qui fondent le métier d'ASC

Hypothèse 3 : La collaboration devient conflictuelle si la mise en œuvre est *top down*, ne laissant pas de marge de négociation aux professionnels.

La première hypothèse apporte des précisions concernant la fonction du centre de loisirs vis-à-vis des bénéficiaires ainsi que les activités qui y sont proposées. La seconde propose d'observer la reconnaissance de la profession de l'ASC sous l'angle des valeurs fondatrices de la profession. Elle oriente la personne interrogée vers ses représentations du métier d'ASC. La dernière hypothèse fait allusion au concept «top-down» de mise en œuvre d'une politique publique. La notion de mise en œuvre «top-down» se réfère au sens de la mise en œuvre, ici, du haut vers le bas.

6.2. Les dimensions

Les dimensions représentent les éléments constitutifs des hypothèses. Ils apportent des points de repères afin de distinguer les différents enjeux jacents aux hypothèses. Ainsi, chaque sous-hypothèse possède un groupe de dimensions :

- **Dimensions de l'hypothèse 1 : types de missions confiées au centre; types d'activités mises en place; compréhension du rôle de l'ASC dans la politique jeunesse de la ville.**
- **Dimensions de l'hypothèse 2 : représentation du métier et des missions; représentation des publics cibles; types d'accompagnement souhaités et réellement mis en œuvre; types de projets souhaités et réellement mis en œuvre**
- **Dimensions de l'hypothèse 3 : budget; types de management; type d'organisation, règlement/horaire ; rapport à la hiérarchie; perception de la légitimité de la direction et de ses directives; marge de manœuvre.**

6.3. Tableau synthétique

Afin de simplifier la compréhension de l'élaboration des hypothèses et de leurs articulations avec le terrain, ce tableau résume les éléments argumentés dans les pages précédentes.

Comment se construit la relation entre ASC et autorités politiques dans la mise en œuvre de la politique jeunesse en Valais.			
La relation entre les ASC et les acteurs de la sphère politico-administrative dépend....			
HYPOTHÈSES	Les difficultés relationnelles apparaissent entre politiques, direction et ASC lorsque le centre de loisirs n'est perçu que comme un outil consommatoire de loisirs et d'occupation pour les familles et les jeunes de la ville.	Les relations deviennent difficiles lorsque les acteurs politiques ne reconnaissent pas les valeurs qui fondent le métier d'ASC.	La collaboration devient conflictuelle si la mise en œuvre est top down, ne laissant pas de marge de négociation aux professionnels
DIMENSIONS	Types de missions confiées	Type de projet souhaité et réellement mis en œuvre	Budget
	Types d'activités mise en place	Représentations des publics cibles	Types de management
	Compréhension du rôle de l'ASC dans la politique jeunesse de la ville	Types d'accompagnement souhaités et réellement mis en œuvre	Marge de manœuvre
	Articulation entre le développement local et le centre de loisirs	Représentation du métier et des missions	Rapport à la hiérarchie
	Type de public cible	Type de projet souhaité et réellement mis en œuvre	Perception de la légitimité de la direction et de ses directives
	Degré d'implication du public		Type d'organisation, règlement, horaire

7. Méthodologie de l'enquête

Dans ce point, les éléments relatifs à la méthodologie seront présentés et argumentés. D'abord, le terrain d'enquête sera brièvement décrit. Puis, l'outil de collecte de données sera argumenté dans le but de démontrer sa pertinence. Cette partie identifie et présente également les potentiels biais méthodologiques.

7.1 Présentation et argumentation du terrain d'enquête sélectionné

Le territoire valaisan offre un terrain d'enquête intéressant, car il témoigne de la construction d'une relation entre les acteurs politico-administratifs et les professionnels de l'animation socioculturelle. En effet, les communes valaisannes disposant d'un service d'animation se sont multipliées ces dernières années engendrant l'émergence de professionnels formés.

Déjà étudiée par la communauté scientifique française, la relation entre l'animation socioculturelle et les acteurs politiques est une réalité du quotidien des ASC. Afin de pouvoir concentrer la recherche sur la construction de cette relation, un centre d'animation valaisan a été sélectionné pour la partie empirique de ce travail.

Néanmoins, ce terrain n'a pas été choisi de façon aléatoire. Par ces caractéristiques politico-administratives, celui-ci permet une mise à l'épreuve des hypothèses. D'abord, ce dernier a été récemment rattaché administrativement à la commune dans laquelle il agit. Ensuite, le type de management instauré pour la gestion du centre présente de multiples échelons hiérarchiques, potentiellement porteurs de représentations différentes face au sens de l'action et aux missions.

7.2. Méthode de collecte de données

Dans le but de comprendre comment se construit la relation entre ASC et acteurs politico-administratifs, différentes dimensions relatives à cette relation seront explorées.

L'approche qualitative a été privilégiée à l'approche quantitative, car elle permet de « *Comprendre les phénomènes à partir de discours, d'actions et de documents; elle les amène à s'interroger sur la façon dont les individus interprètent et donnent sens à leurs paroles et à leurs actes, ainsi qu'à d'autres aspects du monde avec lesquels ils sont en relation (y compris les autres personnes)* » (FROHLICH & LUDWIN, 2010, p. 158). De ce point de vue, les dimensions sélectionnées gagnent à être appréhendées par une approche qualitative.

Les données souhaitées font appel aux représentations des personnes. Afin de les faire surgir, la méthode d'entretien a été mise en place. Gérald Boutin citait Madeleine Grawitz, juriste et sociologue française : « *L'entretien de recherche est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé* » (BOUTIN G. , 2008, p. 24).

Par ailleurs, son atout principal réside dans sa capacité à obtenir des informations ciblées sur les représentations, les valeurs et les comportements des acteurs interrogés. « *Dans les entretiens semi-directifs, l'interviewer oriente la personne qui parle vers certains sujets et il lui laisse ensuite toute liberté pour s'exprimer* » (FENNETEAU, 2015, p. 10). Ainsi, les personnes interrogées se sentent libres de faire part de leurs représentations sur certains sujets.

Cette manière de collecter les données nécessaires à la recherche facilite l'accès à la réalité du terrain. De plus, la méthode d'entretien permet de modifier, d'améliorer ou d'ajuster les questions au fil des rencontres. Ainsi la qualité du recueil des données s'enrichit à mesure du nombre d'entretien effectué.

Le deuxième outil de recueil des données utilisé est le focus group. Il consiste à entendre un groupe d'acteurs répondant à une série de questions. « *L'objectif visé par l'emploi de cette méthode est de collecter des informations sur les opinions et représentations d'un groupe d'individus choisis, par exemple pour mieux cerner des besoins d'une catégorie de personnes* » (ROCHAT, 2010, p. 20).

Cet outil méthodologique demeure néanmoins adéquat. En effet, cette technique consiste à « *évaluer des besoins, des attentes, des satisfactions ou de mieux comprendre des opinions, des motivations ou des comportements. Elle sert aussi à tester ou à faire émerger de nouvelles idées inattendues pour le chercheur* » (MOREAU, DEDIANNE, LETRILLIART, LE GOAZIOU, LABARÈRE, & TERRA, 2004, p. 328). Il a donc fait jaillir de nouvelles données et a fourni des informations précieuses à l'analyse.

Il est important de préciser que le focus groupe ne peut être employé seul pour un travail de recherche, car il "*ne permet pas de dresser une documentation exhaustive des pratiques et des comportements, mais renseigne sur l'éventail des croyances, idées ou opinions.*" (LEFÉBURE, 2011, p. 404). Il est donc essentiel de le coupler à un autre outil de recueil des données afin de s'en servir davantage comme un appui à l'analyse, plutôt que comme axe principal.

7.3. Présentation et argumentation de l'échantillon

L'échantillon choisi pour ce travail offre une perspective sur les représentations de l'ASC, à différents niveaux hiérarchiques, d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique jeunesse en Valais. Afin de réaliser ce travail, six professionnels, dont trois animateurs et animatrices socioculturelles, ont été interviewés. Ils ont été choisis en fonction de leurs nombres d'années passés au sein de l'institution. De plus, cet échantillon regroupe des professionnels présentant des opinions différentes face à la question de recherche.

7.3.1. Le premier groupe : les ASC

L'échantillon est ici composé de professionnels de l'animation titulaires d'un bachelor en travail social, orientation animation socioculturelle, décernée par la haute école de Suisse occidentale en travail social, ainsi qu'une personne en formation.

Ces trois professionnels de l'animation bénéficient de l'anonymat. Ainsi, durant l'analyse des données, l'apparition de ces personnes dans le corps du travail se présentera comme suit :

Animateur-trice socioculturel-le 1 : 10 ans d'expérience dans l'animation socioculturelle en tant qu'employé. Cette personne ne travaille plus pour le centre de loisirs.

Animateur-trice socioculturel-le 2 : ASC depuis 6 ans au sein de la structure. Cette personne travaille encore pour le centre de loisirs.

Animateur-trice socioculturel-le 3 : Employé depuis 3 ans dans la structure et en cours de formation. Cette personne travaille encore pour le centre de loisirs.

Dans le but de conserver un maximum d'anonymat, aucune information notoire concernant les ASC interviewés ne sera divulguée.

7.3.2. Le deuxième groupe : les responsables

Ce deuxième groupe d'acteurs se distingue du premier par son statut et sa fonction vis-à-vis du terrain. Il diffère également sur l'origine professionnelle puisque ces derniers n'ont pas été formés à l'animation socioculturelle. De plus, ces personnes représentent la strate intermédiaire entre les ASC et les politiques. Ils sont donc porteurs de représentations envers les ASC et les élus politiques pour lesquels ils travaillent. Ils sont également chargés d'établir les lignes directrices et les missions du centre. L'anonymat est également de rigueur pour ce groupe de personnes.

Afin de pouvoir tout de même distinguer les différents acteurs malgré l'absence de leur statut, les noms et prénoms seront remplacés par « responsable » suivi d'un chiffre. Cette numérotation de 1 à 3 est à comprendre comme suit :

- Responsable 1 : personne située directement au-dessus des ASC agissant comme responsable de la structure depuis 2 ans.
- Responsable 2 : personne située au-dessus du responsable 1 et au même niveau hiérarchique que le responsable 3.
- Responsable 3 : personne située au sommet de la hiérarchie de l'échantillon sélectionné, à la tête du service dans lequel s'inscrit le centre de loisirs depuis 8 ans.

7.4. Biais méthodologiques

Lors de l'élaboration d'une méthodologie, il convient d'anticiper les biais potentiels de la recherche afin d'en être conscient ou de pouvoir les éviter, dans la mesure du possible.

Le premier biais méthodologique identifié réside dans la modalité d'entretien effectué avec l'échantillon des responsables. En effet, ces personnes devaient être interviewées de manière individuelle. Or, ils ont exigé la réalisation d'un entretien de groupe, forçant ainsi l'emploi du focus group. Cette partie du travail n'a pas pu être anticipée, car elle a été imposée par le terrain en condition *sine qua non*. Celle-ci biaise la recherche, car elle ne permet pas aux acteurs de s'exprimer de manière complètement libre puisqu'ils donnent leurs opinions en présence des autres personnes. L'entretien s'est déroulé avec trois responsables du centre se situant à différents niveaux hiérarchiques, influençant *de facto* les réponses aux questions et les attitudes. De plus, les apprentis chercheurs que sont les étudiants de la HES n'ont pas suffisamment d'expérience ni d'outils pour mener de manière efficace un entretien comme celui-ci.

Le deuxième biais se situe au niveau de la fonction de chercheur. Ayant travaillé pour le centre et côtoyé la plupart des professionnels du terrain interviewés, l'objectivité dans le recueil des données est délicate. Afin de pallier ce risque, les échanges avec ma directrice de recherche m'ont apporté un regard neutre et extérieur sur la thématique. L'intensification de ces échanges durant la période d'analyse a permis une objectivité accrue. Durant l'analyse des données, il s'agissait de prendre un maximum de temps pour vérifier et confronter mes interprétations, afin d'identifier les potentiels jugements biaisés par cette proximité avec les acteurs.

Le troisième biais anticipé est celui du nombre de personnes retenues dans l'échantillon. Ce travail de recherche aurait sans doute dû bénéficier d'entretiens avec l'ensemble des acteurs directement concernés afin d'avoir un compte rendu analytique le plus étoffé possible. Cependant, l'impact de ce biais a été réduit grâce à une sélection de l'échantillon basée sur la différence des profils professionnels interviewés, dans le but d'être le plus représentatif possible.

7.5. L'éthique de la recherche

La thématique traitée dans ce travail de recherche peut être perçue comme stigmatisante pour les personnes concernées. En effet, le sujet traité dans ce travail pourrait potentiellement faire jaillir certains éléments susceptibles de mettre en lumière le fonctionnement de l'institution. De plus, le lien de confiance établi avec les personnes interrogées est important et nécessite l'anonymat. Ainsi l'identité des personnes questionnées ne sera pas révélée. Néanmoins l'anonymat des professionnels de la structure nécessite également de rendre non identifiable le centre de loisirs étudié.

« Recueillir des renseignements en contrepartie d'une promesse de confidentialité confère aux chercheurs un devoir éthique qui est essentiel au maintien du respect des participants et à la préservation de l'intégrité du projet de recherche » (LEFÉBURE, 2011, p. 24).

8. Analyse et interprétation des résultats

Ce point est consacré à l'analyse des données qui sont organisées en trois axes, étroitement liés aux hypothèses définies plus haut. Chaque axe est analysé à l'aide des entretiens et interprété à l'aide de concept théorique.

8.1. Le centre de loisir, outil de promotion de la politique jeunesse

Cette analyse débute en s'appuyant sur les articles de la LEEJ¹⁰, de l'OJe valaisanne¹¹ et de la loi cantonale en faveur de la jeunesse. Les données analysées démontrent que les ASC et les acteurs politico-administratifs ont des représentations différentes, voir antagonistes de la politique jeunesse. Elle est constituée de quatre axes principaux : la promotion, le soutien, la protection et la sécurité¹². Ceux-ci permettent de comprendre la mise en œuvre attendue. En effet, la vision des ASC, se trouve davantage tournée vers les axes de promotion et de soutien. Alors que les acteurs politico-administratifs s'orientent plutôt vers une vision de protection et de sécurité. Afin d'offrir un regard croisé entre les différents acteurs, l'analyse présente systématiquement la vision de chaque groupe.

Sur les six personnes interrogées, seulement deux d'entre elles ont été capables de fournir une définition précise de la politique jeunesse. Alors que deux autres n'ont aucune idée des tenants et aboutissants de celle-ci ou la trouvent « floue ».

Animateur-trice socioculturel-le 1 : *« La politique jeunesse est formée de plusieurs piliers différents dont notamment l'encouragement des jeunes de cité, surtout sur des questions de participation, d'inclusion et de droits concernant la citoyenneté ».*

Responsable 2 : *« Le premier axe consiste à favoriser une occupation constructive des jeunes, de leur temps libre. Nous intervenons dans le domaine extra-scolaire, nous nous efforçons de proposer des animations et des offres aux jeunes afin d'assurer une occupation constructive de ceux-ci. Le deuxième axe fort et prioritaire de la politique jeunesse est plutôt un axe de protection, celui d'assurer la diffusion de messages de sensibilisation, de prévention à l'attention des jeunes ».*

Ces deux définitions témoignent de ce que Roger Bertaux décrit comme la confrontation entre une légitimité militante exercée par les ASC et une légitimité démocratique défendue par les acteurs politico-administratifs (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). Avec la volonté d'élaborer des projets participatifs, inclusifs, citoyens et civiques, les ASC prônent une participation accrue du public cible et un

¹⁰ Loi sur l'accompagnement de l'enfance et de la jeunesse

¹¹ Ordonnance sur les différentes structures en faveur de la jeunesse

¹² Loi en faveur de la jeunesse

accompagnement à la prise de risque comme générateur de situation d'apprentissage. Ainsi, ces derniers s'illustrent davantage sur le premier axe de promotion et de soutien. La logique démocratique, consistant à plaire aux électeurs, priorise l'image véhiculée par les actions et la population, plutôt que le sens donné à l'action. Ainsi, les axes de protection et de sécurité de la jeunesse priment et orientent de façon considérable la mise en œuvre de la politique jeunesse.

8.1.1. Les normes de sécurité : une priorité

La priorité accordée à l'axe de la sécurité et de la prévention a été relevé auprès de l'échantillon, aussi bien chez le groupe des ASC qu'auprès des acteurs politico-administratifs.

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *Nous sommes en réalité dépendants de tout ce qui est sécuritaire* ».

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *C'était le besoin sécuritaire, c'était le regard de la commune en termes de ce qui est la norme et la sécurité* ».

Cette orientation donnée à la LEEJ matérialise l'axe de la prévention et de la protection décrit aux chapitres quatre et cinq de cette loi. L'article 14 liste les types d'actions comprises dans l'axe de la prévention. Celles-ci se construisent par toute activité destinée à prémunir, réduire et identifier les risques de comportements dangereux pour la santé mentale ou physique des enfants et des jeunes. L'axe de la protection vise à « *atténuer, éliminer le danger qui menace l'enfant* », selon l'article 16 de la LEEJ. Ainsi, ces champs d'action s'inscrivent difficilement dans la pratique d'une ASC ou, du moins, ne sont pas les champs d'intervention prioritaire de ces professionnels. « *Le champ de l'animation socioculturelle recouvre l'ensemble des initiatives de groupe ou de collectivité visant par l'emploi de méthodes et de techniques appropriées à la réappropriation des différents aspects de la vie quotidienne et de l'environnement* ». (social.info, 2002). Les professionnels de l'animation visent le développement de l'autonomie et du pouvoir d'agir des bénéficiaires (AVANIMS, 2012).

Tributaire de ce besoin de sécurité, les acteurs interrogés ont également démontré l'importance d'appliquer les normes législatives. Animateur-trice socioculturel-le-elle 1 qui décrit comment il a perçu son supérieur hiérarchique : « *on s'est retrouvé avec quelqu'un qui était absolument tourné vers nous et qui était que dans la norme* ».

Animateur-trice socioculturel-le 3 : « *Ils doivent détruire les installations parce que ce n'est pas aux normes, enfin ils le prouvent avec les normes, voilà les normes sont telles qu'aujourd'hui on doit détruire ça pour avoir quelque chose qui soit aux normes* ».

Répondre aux normes de qualité semble être une priorité pour les acteurs politico-administratifs et ainsi que pour les ASC. Cette importance accordée aux normes et aux procédures découle d'une volonté d'être reconnu comme un service de qualité auprès du canton et de la Confédération, en vertu de l'article 73 alinéas 2 et 3 de

l'ordonnance de la LEEJ. Ces articles stipulent que « *cette charte¹³ vise à garantir la sécurité physique et psychologique des participants et la prise en compte de leurs besoins* ». Lorsque les critères de la charte sont remplis, les différentes organisations peuvent obtenir une certification conférée par le département. Au-delà du gage de qualité certifié par ce texte, la volonté des acteurs politico-administratifs d'adhérer aux normes trouve son sens à la section 4 de la LEEJ valaisanne concernant « *l'octroi et calcul de l'aide financière* ». En effet, l'article 12 alinéa 2 prescrit que des aides financières peuvent être allouées par le Conseil fédéral en cas de respect des normes de qualités. L'article 14 alinéa 1 dresse une liste de sept facteurs servant à calculer le montant de l'aide. Cette importance accordée à la sécurité et aux normes provient donc d'une préoccupation financière. Dans leur ouvrage sur les travailleurs sociaux, Jacques Ion et Bertrand Ravon écrivent que la gestion financière de la structure semble préoccuper davantage les élus politiques, que la définition même des objectifs des politiques publiques (ION & RAVON, 2012). Cette orientation donnée à la LEEJ génère la perception de besoins antagonistes entre les ASC et les acteurs politico-administratifs.

Il existe une réelle volonté de développer le centre de loisirs dans une perspective économique découlant de l'adhésion aux normes de qualités prescrites dans la LEEJ. Les propos d'un ASC interviewé illustrent ce décalage entre les besoins : « *le regard de la commune en termes de qu'est-ce qui la norme et la sécurité vis-à-vis de nous, qui poussent à l'autonomie et à l'autodétermination* ». Avec un tel intérêt antagoniste, l'exercice de la profession se complique. Comme le présente Jean-François Gaspar, les assises théoriques construites sur la base du militantisme ne sont guère reconnues par les acteurs politico-administratifs. (BRESSIONS, COLOMB, & GASPARD, 2015). L'orientation sécuritaire donnée à la LEEJ conditionne la pratique des ASC en matière de développement d'activités ou de projets et lors des moments de concertation.

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *On a souvent été confronté à beaucoup de discussions, assurance, responsabilité civile, engagée du professionnel, responsabilité de la direction* ».

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *Parce qu'une assurance est venue nous faire un cours en disant : le airboard c'est trop dangereux faut pas le faire avec les gamins parce que l'assurance ne va pas vouloir couvrir* ».

Animateur-trice socioculturel-le 3 : « *Nous devons organiser cette construction car c'est une demande et car les normes le veulent aussi* ».

L'impératif sécuritaire conditionne directement la pratique. Ainsi, l'accompagnement mis en place et les projets développés avec la population sont systématiquement soumis à la norme et la sécurité afin de pouvoir être appliqués puis mis en œuvre par les professionnels. Cette directive inaliénable réduit considérablement le champ d'action du professionnel et freine la mise en place de projets, décrite par Gillet comme étant émancipatoire et permettant la réappropriation du territoire et de l'espace public. (GILLET, 2013).

¹³ Ensemble de règles à respecter, rédigée par l'Etat, dans le but de définir l'accès aux subventions.

8.1.2. Les projets labellisés comme cheval de bataille

Ce fort intérêt pour la norme est illustré par la volonté de mettre en place des actions reconnues aux niveaux fédéral et cantonal. L'objectif consiste à obtenir des subventions au sens de l'article 11 LEEJ qui garantit l'attribution d'aide financière pour des projets « *d'importance nationale limitée dans le temps ayant valeur de modèle pour le développement des activités extrascolaires* ». L'achat de label représente un gage de qualité reconnu au niveau fédéral, permettant ainsi la demande de subventions. Cette volonté de prioriser les actions labélisées montre, comme le disait Monceau, que l'intérêt financier prend le pas sur l'intérêt de la population.

L'animateur-trice socioculturel-le 2 regrette que les autorités publiques aient préféré acheter « *Le label midnight sport qui coûte très cher à la commune* », alors que « D'autres projets qui ont été présentés à la commune par des animateurs du centre, bien moins grands et plus citoyens, ont été refusés. Par contre, il y a des Zurichois qui arrivent avec un label alors là c'est nickel ! ».

Par contre, les agents communaux évaluent positivement l'investissement dans ces actions labellisées. Comme le témoigne ce responsable, « *c'est grâce à ça qu'avec "ville amie" des enfants on a des scores qui sont incroyables* ».

8.1.3. Les ASC, une lecture citoyenne de la LEEJ

Il convient donc de s'intéresser au sens de la LEEJ perçue par les ASC.

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *Là-dedans, je ne vois pas trop l'implication de la jeunesse et le soutien à la jeunesse.* ».

Animateur-trice socioculturel-le 3 : « *Elle a différents piliers qui sont notamment encourager les jeunes de la cité, qui sont notamment, sur des choses civiques, de la citoyenneté autour des questions de participation, d'inclusion, autour des questions des droits aussi* ».

Il est donc possible de constater que les ASC orientent leur lecture de la LEEJ en fonction des pôles de soutien et de promotion de la jeunesse. L'axe de la promotion est défini à l'article 7a, b et c de la LEEJ et comprend l'ensemble des tâches visant à identifier les besoins des jeunes ainsi que « *la mise en place de moyens susceptibles de promouvoir une politique de la jeunesse* ». Cet article prévoit également des dispositions concernant l'encouragement aux activités extrascolaires qui favorisent l'autonomie, la socialisation et la responsabilité. Il promeut le dialogue entre la jeunesse et les collectivités publiques.

Ainsi, la pratique des ASC s'inscrit davantage dans cette vision de la politique jeunesse au travers de valeurs comme la citoyenneté, la justice sociale et le partage défendues par ces professionnels (AVANIMS, 2012). Cette vision de la politique jeunesse permet à l'ASC de mettre en pratique les positions d'intervention décrites par Gillet dans son triangle, militance, technique et médiation (GILLET, 1995), essentielles à une pratique réflexive en animation socioculturelle. Ces différentes

perceptions présentées dans les travaux de Gillet et reprises par l'équipe de Heinz Moser répondaient de manière adéquate à la représentation du métier défendu par les ASC.

8.1.4. Le public cible du centre de loisirs, regards pluriels

Il paraît donc légitime de croiser les visions de la commune et des ASC en termes de mise en œuvre de la politique jeunesse. Les paragraphes précédents ont démontré la divergence d'opinions concernant l'interprétation de la politique jeunesse par les ASC et les acteurs politico-administratifs. Il en résulte que les ASC s'inscrivent difficilement dans l'axe sécuritaire prôné par les acteurs politico-administratifs, car la profession de l'animation s'épanouit davantage via l'axe de la promotion de la jeunesse. De plus, les articles contenus dans la LEEJ concernent majoritairement les axes de la protection et de la prévention. L'accent est mis particulièrement sur la sécurité des enfants et de la jeunesse dans les textes juridiques eux-mêmes. Afin d'illustrer les propos tenus dans les paragraphes précédents, le public cible visé par les acteurs politico-administratifs et celui des ASC seront analysés.

Le groupe des ASC interviewés situe l'âge de son public cible entre « 12 et 25 ans », « *On se questionne beaucoup sur le 12-25, plutôt vers la baisse en disant 12-18* », « *Principalement ici on vise les 12-18 ans* » il y a aussi un pôle qui vise les 6-12 ans », « *Ça peut être du 18-25, du 12-18* ». « De manière générale, l'information concernant l'âge du public cible semble partagée par l'ensemble des ASC. Ils prennent donc en compte la période de l'enfance et de la jeunesse délimitée par l'article 61 du Code pénal suisse (sociales, 2014). Néanmoins, seul un ASC a fait allusion au public de l'enfance compris entre 6 à 12 ans. Les autres montraient un intérêt plus marqué pour l'adolescence et les 12-18 ans. Il est donc légitime d'en déduire que les personnes interrogées portent une attention accrue au public adolescent et que leurs cibles sont plutôt orientés vers les 12-18 ans. Il s'agit d'une période charnière dans la vie d'un individu qui subit beaucoup de changement sur le plan identitaire et physique.

L'autre groupe, celui des responsables, défend une vision plus globale : « *On va jusqu'au 5-25* ». En vertu de l'article 4a et b de la LEEJ, les groupes cibles de cette loi sont « *tous les enfants et les jeunes domiciliés en Suisse, de l'âge d'entrée à l'école infantile à l'âge de 25 ans, avec une tolérance jusqu'à moins de 30 ans* ». Cette vision globale découle d'une meilleure connaissance de la loi concernant l'encouragement à la jeunesse. Au niveau de l'âge du public cible, les acteurs sont plutôt en accord sur la tranche d'âge sélectionnée. Elle n'est donc pas sujette à interprétation. Cependant, les données montrent que le groupe de responsables a une vision plus large du public cible : « *on doit être là pour tout le monde* ». « *Notre mission principale c'est d'être présent pour les gens et la ville* ». Cela démontre l'intérêt pour la commune de toucher un maximum de personnes afin d'être vue auprès de la population. En revanche, le type de public-cible prioritaire perçu par les deux groupes témoigne des orientations données par les acteurs, à la LEEJ.

Le groupe de responsables a démontré un fort intérêt pour le contact avec les parents ainsi que pour les différents partenaires gravitant autour de l'institution.

Responsable 3 : « *Nous devons être présents pour le jeune mais aussi pour les parents donc nous sommes aussi là pour soulager les familles* ».

Responsable 3 : « *Il faut que les parents soient d'accord et aient envie de créer des projets parce que les projets que les parents posent c'est souvent pour leurs enfants parce qu'ils ont le souci du bien-être* ».

Responsable 1 : « *Pouvoir répondre à la forte demande de la ville de Sion et de nos partenaires* ».

L'article 5a à k de l'OJe présente une liste de douze partenaires avec lesquels les acteurs chargés de la mise en œuvre de la politique jeunesse doivent collaborer. Cette liste n'inclut pas les parents, mais la collaboration avec ceux-ci est stipulée à l'article 4f de l'ordonnance cantonale : « *fournir aux enfants, aux jeunes et à leurs familles* ». Ainsi, le centre de loisirs doit collaborer avec un grand nombre de personnes susceptibles d'intégrer ce public cible. Cette collaboration accrue avec les parents et les partenaires émane d'une volonté des politiques de rendre les actions du centre de loisirs visibles. Ce besoin montre que l'image donnée à l'ensemble de la population communale est primordiale pour construire une image propre de la jeunesse. Néanmoins, l'article 2 de la LEEJ intitulé « but » fait uniquement allusion aux enfants et aux adolescents en termes de public cible.

Ces données indiquent que la représentation du public cible par le groupe de responsables s'oriente davantage vers l'ensemble de la population sans être uniquement focalisée sur l'enfance et la jeunesse. La volonté de visibilité croisée avec celle de toucher un maximum de gens par leurs actions atteste d'une vision globale et d'une logique d'action de promotion de la politique jeunesse. L'article 7a de la loi en faveur de la jeunesse valaisanne prouve cette orientation : « *La mise en place de moyens susceptibles de promouvoir une politique de la jeunesse* ».. De plus, la politique jeunesse, via la LEEJ et l'OJe, prône une activité accrue dans le domaine de la jeunesse, tandis que le groupe de responsables accorde autant d'importance à celui des parents et partenaires. Ces acteurs sont donc plongés dans une vision très généraliste d'un centre de loisirs.

8.1.5. La primauté de l'image du centre de loisirs

Dans son ouvrage, Monceau précise que les instances politiques soutiennent davantage les projets touchant le plus grand nombre de personnes possible, car les visibilité obtenues lors de ces manifestations peuvent apporter une plus-value en termes d'images durant le temps de campagne électorale (MONCEAU, 2013). C'est pourquoi les acteurs politico-administratifs appuient les projets de grande envergure. De plus, les actions menées par les ASC sont soumises à certaines normes en matière de communication. La citation suivante donne un exemple du souhait de ces acteurs en termes de projets.

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *Je trouve cela complètement débile d'empêcher un tournoi car cela n'est pas communiqué dans les journaux et que seule une bache est prévue pour donner rendez-vous* ».

Cette donnée témoigne de l'ordre des priorités pour les acteurs politico-administratifs. En effet, le « ils » employé par ce témoin fait allusion à ces supérieurs hiérarchiques directs, autrement dit le groupe de responsables.

Responsable 1 : « *S'il y a plusieurs projets en même temps, on prend celui qui est le plus porteur pour la population, celui qui va toucher le plus de monde, celui qui va avoir le plus d'impact pour la ville* ».

Responsable 2 : « *Être comme le demande la mission et les politiques, visibles et présents dans la ville.* »

Responsable 3 : « *L'image globale pour le centre, pour la ville, est-ce qu'il est positif ou pas ?* »

Hormis la forte visibilité souhaitée par la ville, l'image du centre et de la jeunesse demeure. « *Ils ont besoin d'avoir une belle image de la jeunesse* ». « *Ya plus d'importance sur l'image que l'on fournit de la jeunesse que sur le fond quoi* ». « *Faut surtout qu'on soit beau quoi* ». « *On est venu nous montrer comment être beau et on nous a demandé d'être beau* ». « *Il faut vraiment que tout soit beau ou alors qu'on ne nous voie pas* ». Voici les termes utilisés par l'Animateur-trice socioculturel-le2 pour décrire la volonté principale de la commune en matière d'image. Il existe donc un réel accent mis sur la propreté et la beauté des actions menées par les ASC. La structure et ses employés œuvrent pour montrer à la commune et à ses citoyens une belle image d'une jeunesse en santé et « cadrée » par le centre de loisirs.

Les préoccupations de la commune pour visibiliser les actions du centre et renforcer l'image positive de la ville s'inscrivent dans la logique d'action électoraliste. En effet, fournir une image positive du centre de loisirs rejaillit *de facto*, des acteurs politiques ou professionnels y œuvrant (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). Cette logique d'intervention montre que les politiques ne définissent pas réellement de public cible prioritaire, mais qu'ils cherchent à toucher un maximum de gens, d'être visibles et reconnus par la population de la ville. En ce sens, il existe, comme nous l'avons vu dans la partie théorique, un lien étroit entre « Policy » et « Politics »

Après avoir analysé le public cible perçu par le groupe de responsables, il s'agit d'observer celui souhaité par les ASC afin de mettre en lumière le conflit de représentation entre les deux groupes d'acteurs. Lorsque l'on parle du public cible et des actions menées pour celui-ci, tous les ASC interviewés ont fait plus ou moins allusion à un public dit défavorisé ou marginal.

Animateur-trice socioculturel-le- 2 : « *Recentrer les marginaux* ». « *Cachons les mauvais garçons* ». « *Ils peuvent vivre avec leurs règles à eux* ». « *On va marginaliser les marginaux* ». « *Ils n'ont pas du tout le même profil que les gens qu'on accueille* ».

Animateur-trice socioculturel-le 3 : « *Marginaliser encore plus la population* ».

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *Pour qu'ils puissent trouver une place dans ce monde* ».

Ainsi, les ASC considèrent leur public comme décrit dans l'ouvrage de Heinz Moser sur l'animation socioculturelle. « *L'animation privilégie à l'évidence certaines catégories de personnes en tant que groupes cibles, qu'elle associe d'ailleurs à des problématiques précises* ». (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004, p. 205). Cependant, aucun article de la LEEJ ou de l'OJe ne définit un type de public cible précis. Le seul fragment de définition se trouve à l'article 3e de la LEEJ définissant l'un des buts de la loi : « *la protection des enfants menacés, vivant à l'intérieur et hors du milieu familial* ». Or, à l'exception de cette disposition, il n'existe pas de texte de loi définissant précisément des problématiques chez le public cible. Elle se veut donc très générale, ce qui facilite les interprétations plurielles, voire contradictoires. Ainsi les ASC ont une vision de l'accompagnement des publics cibles divergent de celle des acteurs politiques et administratifs.

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *Travailler avec la jeunesse ça veut dire, travail à 60% avec la jeunesse, 10% avec les institutions et les communautés et 20% avec le monde des adultes* ».

Cette opinion permet de constater que les ASC prennent également en considération les parents et les partenaires avec un fort accent mis sur la jeunesse. Ce qui n'était pas évident chez le groupe des acteurs politico-administratifs. Il y a donc conflit de représentation du temps alloué aux différents types de public cible visés par les politiques. Ces derniers souhaiteraient mettre un accent particulier sur les familles tandis que les ASC priorisent clairement le travail effectué avec une jeunesse marginalisée qui cherche un espace où s'exprimer et se rencontrer. L'intérêt d'avoir identifié et analysé le public cible réside dans la compréhension de l'orientation d'une politique publique. Dans son ouvrage sur la sociologie de l'action publique, Patrick Hassenteufel explique que l'analyse de l'action publique passe par l'identification du public cible prioritaire (HASSENTEUFEL, 2009).

La vision d'autonomie et d'émancipation, représentée par l'axe de l'encouragement affronte celui de la sécurité par la prévention et la protection. Néanmoins, force est de constater que la LEEJ et ces textes de loi sont fortement orientés vers les axes de la prévention et de la protection. Cette vision d'une jeunesse qu'il faut à tout prix protéger provient selon Jacques Ion d'un contexte d'après-guerre fortement ancré en Europe (ION J. , 2005). Le groupe de responsables interviewés étaye la construction de la politique jeunesse grâce à l'observatoire cantonal de la jeunesse.

Responsable 2 : « *C'est quelque chose que nous nous efforçons de mettre en œuvre via un observatoire de la jeunesse. Nous avons depuis plus d'une dizaine d'années cet observatoire qui est une plateforme de réseau qui réunit les différents milieux professionnels de la jeunesse ; les écoles, la police, le juge des mineurs font tous partie de ce réseau-là* ».

Responsable 1 « *Cette étude a donné lieu à la politique de la jeunesse globale et elle a aussi permis d'asseoir un observatoire, d'un forum jeune. Nous savons qu'y'a un vrai fil rouge* ».

Responsable 3 : « *L'idée est vraiment de faire remonter l'information via l'observatoire comme cité tout à l'heure* »

La partie précédente analyse les deux interprétations de la LEEJ par les différents groupes d'acteurs ainsi que certaines conséquences pour le processus de mise en œuvre. Cette divergence de visions sur la sécurité, les publics, les projets pertinents n'est pas le fruit du hasard. En effet, les ASC sont animés par des valeurs professionnelles qui leur sont chères. Trouvant leurs racines dans le militantisme (ALINSKY, 1976), les ASC sont porteurs d'une volonté de rassembler et de donner la parole aux minorités ; ils favorisent le dialogue entre élus politiques et citoyens et militent pour les droits de ceux-ci. Or, l'évolution du métier a conduit ces professionnels à s'éloigner de cet idéal type de l'animation socioculturelle, décrit par l'un des pères fondateurs, Saul Alinsky. Désormais, nombreux sont employés d'une structure étatisée, confrontant ainsi la vision de leur profession face aux attentes des responsables (MONCEAU, 2013). Cette réalité du métier place les professionnels de l'animation dans ce que Jean-Claude Gillet définissait comme une « *injonction paradoxale* » entre le fait de devoir composer avec les attentes du public cible tout en rendant des comptes aux décideurs financiers (GILLET, 2005).

Dans la prochaine partie, les deux groupes d'acteurs au regard des représentations de la fonction d'ASC, découlant de l'interprétation de la LEEJ, seront comparés.

8.2. Le métier de l'animation socioculturelle : Sens de l'action et représentations

Lors des différents entretiens avec le groupe d'ASC, tous ont fait référence à la difficulté, voire à l'impossibilité de mettre du sens derrière leurs actions ou de mettre en place des projets qu'ils décrivaient comme : « *inclusif, participatif, et autonomisant* ». Bien que cette profession soit complexe à comprendre et à appréhender, certains auteurs ont tout de même fait des tentatives de définition qui s'avèrent souvent incomplètes, tant la profession est vaste. Cette situation conduit Jean-Claude Gillet et l'équipe de Heinz Moser à fragmenter la profession en plusieurs pôles et fonctions essentielles à la pratique d'une animation socioculturelle constructive.

C'est donc sur ces descriptifs de fonctions que ce deuxième axe d'analyse va être construit. Cette partie vise la comparaison entre les représentations des acteurs politico-administratifs et des ASC, vis-à-vis de la profession de l'animation socioculturelle. Afin de contextualiser les représentations de la profession, la charte réalisée en 2012 par l'AVANIMS¹⁴ permettra d'affiner la compréhension de la profession par les acteurs. Cette partie démontre comment la communalisation du centre de loisirs a contribué à la fragmentation de la profession qui conduit à la « *perte d'influence d'une culture professionnelle* » (ION & RAVON, 2012). L'analyse débute avec les représentations de la profession d'ASC perçues par les acteurs politico-administratifs.

Durant le focus group réalisé avec les trois responsables, les données ont montré que ces acteurs n'ont pas une connaissance fine de la réalité de la profession, de leurs valeurs ainsi que les finalités de leurs interventions.

Responsable 1 : « *Nous c'est d'être dans la rue, d'être présents, d'être visibles, d'être là où il y a besoin, c'est vraiment être sur le terrain, c'est comme cela que nous travaillons actuellement* ».

Responsable 2 : « *C'est vraiment être présent un maximum dans la ville et vraiment de pouvoir répondre à la forte demande* ».

Fortement ancrée chez les acteurs politico-administratifs, cette volonté de présentisme découle d'un besoin de visibilité auprès de la population. Dans son ouvrage, Monceau précise que la profession d'ASC est difficilement compatible avec les types de management étatiques en raison du grand besoin de flexibilité intrinsèque à la profession (MONCEAU, 2013). Des notions comme l'autonomisation, le développement du pouvoir d'agir, l'acquisition de nouvelles compétences n'ont que brièvement été énoncées par les acteurs politico-administratifs, qui favorisent une définition plutôt axée sur la fonctionnalité souhaitée de ces professionnels. Cette forte direction donnée par le sommet de la hiérarchie contribue à ce que Jacques Ion définit comme « *le clivage de la profession* », en modifiant la pratique du métier par de forts inputs difficilement négociables (ION J. , 2005).

¹⁴ Association valaisanne des animateurs-trices socioculturelle

La deuxième fonction souhaitée par les acteurs politico-administratifs se manifeste par une écoute active des envies, des idées, des besoins de la population pour les rapporter aux échelons hiérarchiques supérieurs.

Responsable 1 : « *La ville a la chance de disposer d'ASC car ils peuvent avoir plusieurs choses, ils sont proches de la population, nous avons les infos à chaud, les soucis, les problèmes, les volontés, les besoins, les envies* ».

Responsable 3 : « *Ils peuvent aller à l'écoute des besoins dans les quartiers, être là pour de l'accompagnement ou de l'accueil, pour faire remonter finalement au service et puis après aux politiques la réalité de la vie citoyenne, les besoins les soucis, les préoccupations, les problématiques* ».

Cette situation entraîne les acteurs dans ce que Jean-Claude Gillet décrit comme une « *injonction paradoxale* » entre le fait de composer avec les attentes du public et, en même temps, de rendre des comptes à la hiérarchie et aux décideurs financiers (GILLET, 2005). Dans son ouvrage intitulé « *L'animation dans tous ses états (ou presque)* », Jean-Claude Gillet indique que ce rôle de relais nécessite un ajustement entre ce que pensent les ASC et ce qu'on leur demande de faire (GILLET, 2005). Ainsi, ces derniers sont réduits au rôle de sonde sociale servant à récolter des données afin de prendre des décisions concernant la politique jeunesse et sa mise en œuvre.

8.2.1. Définition des rôles et fonctions de l'ASC

Après avoir montré les représentations de la profession d'ASC par le groupe de responsables, la partie suivante s'attèle à analyser la possibilité pour les ASC de pratiquer leur profession ainsi que leurs représentations du métier. Les fonctions et les rôles des ASC décrits durant les entretiens se réfèrent à celles présentées par le triangle de Jean-Claude Gillet. « *Moi je la définissais par rapport aux pôles de Gillet* ». Deux des trois ASC interrogés se représentent dans la *fonction d'élucidation*, tandis que le troisième s'illustre dans la *fonction de production*. Aucun d'entre eux n'a pu s'exprimer sur la *fonction de facilitation*. Le premier offre une description de sa profession axée sur le pôle militant.

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *Nous on est plus dans créer des nouvelles normes, soutenir les cultures émergentes, on est dans écouter les minorités pour les mettre ensemble, pour qu'ils puissent développer un projet cohérent, peu importe ce que c'est* ».

Cette représentation de la profession montre la volonté de jouer un rôle de soutien, de porte-parole des minorités, de générateur de nouvelles normes. Ce pôle se définit par la *fonction d'élucidation* visant la conscientisation des populations et la fidélité à une idéologie ou une cause (GILLET, 1996). Cette fonction est aussi exercée par le deuxième ASC interrogé.

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *Qu'il y a-t-il de plus cool que de leur donner les responsabilités et de les rendre autonomes. Peut-être un rôle avec le politique aussi, devoir défendre l'intérêt de la population* ».

En revanche, le troisième ASC interviewé se trouve dans une *fonction de production* visant la neutralité, l'efficacité et la fidélité à son employeur. (GILLET, 1996).

Animateur-trice socioculturel-le 3 : « *Mon rôle est d'être à l'écoute et présent pour les gens qui passent la porte. Pour moi la profession est tellement ouverte que je ne saurais pas te donner une définition ou une mission précise* ».

La fidélité envers l'employeur est ancrée dans la première partie de la définition de la profession. En effet, cette vision de la fonction a également été très présente chez le groupe de responsables. Cette description de la fonction et du rôle des ASC peut également provenir d'un manque de connaissance sur la profession car cet acteur est actuellement en cours de formation. Il n'a donc probablement pas encore accès aux mêmes définitions des rôles et fonctions de l'ASC que ses collègues expérimentés dans l'animation.

Il est donc possible de constater que même au niveau des ASC, les représentations de la profession sont différentes. Cette divergence peut s'expliquer par le fort besoin de conférer du sens à l'action. « *Au prix où ça coûte, ne pas poser de sens et ne pas accompagner la population, je crois que c'est dépourvu de sens* ». « *On devait parler de sens, on me parlait de règlement* ». « *La personne en place elle n'a jamais eu accès au sens de l'ASC* ». Cette capacité à mettre du sens dans l'action se met en œuvre dans la *posture théorique* du triangle de Gillet (GILLET, 1996).

Ces professionnels semblent avoir besoin de la fonction de facilitation qui consiste à favoriser l'échange, la communication et la négociation afin de pouvoir exercer pleinement leur profession. L'absence de cette fonction conduit les ASC à mener des actions qui ne prennent pas suffisamment en compte l'avis du public cible (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004). C'est d'ailleurs ce qui semble faire défaut dans ce centre de loisirs.

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *Nous avons besoin d'un facilitateur, aussi tourné vers nous que vers ses supérieurs, quelqu'un qui aurait su porter et défendre nos projets devant les politiques* ».

L'absence de communication et de négociation entre les acteurs empêche les ASC de co-construire un accompagnement. Selon les ASC et le type de management, cette fonction incombe au responsable du centre de loisirs qui est chargé de la communication entre les échelons hiérarchiques. Cependant l'espace conféré à ces moments de réflexions et de mobilisation de « *l'intelligence collective* », essentiel à la construction de projet d'animation socioculturelle (MONCEAU, 2013), est jugé par les animateurs et animatrices interrogés comme insuffisant.

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *Nous avons pour cela du temps tampon afin de pouvoir répondre aux projets une fois que nous avons rencontré les gens et le mot tampon fut banni une fois que nous avons été communalisé, nous devons faire du programme* ».

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *Je ne suis pas vraiment dans la réflexion ni dans la conceptualisation actuellement* ».

La suppression du temps de réflexion, propre à la pratique de l'animation socioculturelle, contraint les professionnels à produire des activités dont le sens est construit en dehors de l'équipe d'animation. Le processus de co-construction étant appauvri, le sens mis derrière ces actions n'était pas réfléchi ou débattu autour d'un processus de concertation. La communalisation a donc entraîné une fragmentation des fonctions de l'ASC entre les différents acteurs chargés de la mise en œuvre. Ce rôle réflexif est exercé par les acteurs politico administratifs : « *On est garant d'une vision* », générant chez les ASC un sentiment de déprofessionnalisation fortement exprimé par l'un d'entre eux.

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *J'ai vu que mon cahier des charges était une sorte d'énorme fourre-tout, sans sens et je me suis dit que je n'étais plus qu'un pion, exécutant sous la responsabilité de quelqu'un dans lequel je vais faire du programme, parce que c'est ça l'idée et jamais plus, je pourrais exercer ma profession qui est l'animation socioculturelle* ».

Un autre rôle important exercé par les ASC a été transféré aux acteurs politico-administratifs : celui de la communication et de la création de lien avec l'ensemble des acteurs, des partenaires et des bénéficiaires. La mise en place d'un réseau est essentielle à la pratique de l'animation socioculturelle, elle fait même partie des missions premières des ASC (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004). Elle est illustrée dans la *position d'intervention « animateur »* décrite par Heinz Moser et son équipe. Il ne s'agit pas seulement du contact avec la population, mais également de favoriser le travail en réseau et la collaboration pluridisciplinaire (AVANIMS, 2012). Dans l'exercice de leur profession, les ASC doivent entretenir un réseau important permettant un temps de réponse réduit à un besoin. De plus, avoir un accès direct aux réseaux de partenaires leur confère une marge de manœuvre précieuse dans la mise en place de projet.

Le processus de communalisation a eu pour effet d'étouffer la possibilité des ASC de développer un réseau d'acteurs en lien direct avec ceux-ci. Ce besoin de relation direct avec les partenaires se retrouve chez l'un des ASC interviewés.

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *Si nous ne faisons pas un bout confiance aux ASC pour qu'ils puissent tisser des liens autant avec les politiques que les populations, et que nous voulons contrôler le mouvement auprès des politiques, cela met une latence folle* ».

Cette donnée met également en lumière l'effet de latence dans la mise en place de projets. La nécessité de faire remonter et redescendre l'information ralentit l'action des ASC et ne permet pas toujours d'atteindre le public cible.

Animateur-trice socioculturel-le 3 : « *Il est clair qu'avec la ville ça prend un peu plus de temps* ».

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *C'est typiquement l'histoire des démarches administratives que nous avons maintenant, ce n'est pas en cohésion avec le timing de la population. Pour le jeune qui veut faire une sortie luge dans 1 mois parce qu'il y a encore de la neige, il faut entreprendre 8000 démarches* ».

Cette situation est problématique pour la pratique des ASC, car elle empêche ces derniers de répondre rapidement à la demande de la population. Ce besoin de faire remonter l'information à la hiérarchie émane de la volonté des acteurs politico-administratifs souhaitant contrôler les actions des professionnels. Ce type de management ne permet pas de répondre aux personnes exprimant un besoin et contraint l'action à une latence administrative. Le manque de temps pour échanger et négocier, ajouté à la latence des procédures administratives contribue à l'impossibilité pour tous les acteurs de discuter du sens de l'action. De plus, les ASC remettent en question la capacité de la hiérarchie à comprendre le sens du métier ; ils ne perçoivent donc pas la légitimité de leur supérieur hiérarchique.

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *Il n'y a pas la capacité de discuter du sens des actions, de conceptualiser et de penser* ».

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *Parce qu'actuellement je ne pense pas que la direction avec la connaissance du métier puisse nous donner une ligne à suivre* ».

Ce manque de reconnaissance de la légitimité hiérarchique provoque un écart entre la mise en œuvre souhaitée par les acteurs politico-administratifs et celle réellement réalisée par les ASC. Patrick Hassenteufel précise dans son ouvrage que les acteurs directement en contact avec le public sont ceux qui ont le plus d'impact sur ces derniers (HASSENTEUFEL, 2009). De ce fait, les ASC sont contraints de trouver une marge de manœuvre entre les directives imposées et les actions mises en place.

8.2.2. Les deux modèles d'intervention : la consommation et le transfert

Après avoir illustré les différentes représentations des deux groupes d'acteurs concernant la profession d'ASC, dans la partie suivante nous proposons de croiser ces représentations afin de pouvoir mettre en lumière les éléments divergents. Les lignes suivantes s'appuient sur un schéma de modèle consommatoire et de transfert proposé par Jean-Claude Gillet. Les principaux éléments analysés jusqu'à présent prouvent que les acteurs politico-administratifs attendent de la part des ASC une mise en place d'activités consommatoires. Au regard des *sept invariants de l'animation* (GILLET, 1996), il est possible de constater que les ASC visent à aller *vers le projet*, tandis que le groupe de responsables tend vers la mise en place de *programme*. Ce besoin d'être dans la programmation émane de la sphère politique.

Responsable 3 : « *C'est écrit clairement qu'ils doivent être à l'écoute des besoins et qu'ils doivent soumettre des projets, contribuer à des planifications de projets annuels et quadriennales puisque politiquement il y a chaque fois 4 ans après des élections donc il y a une gouvernance pendant 4 ans* ».

Or, cette planification annuelle ne correspond pas aux valeurs et aux fonctions de l'ASC ; elle y est même contraire, car elle ne permet pas de prendre en compte les besoins de la population de manière spontanée et ainsi de répondre à ces derniers en chargeant de sens l'intervention. Ce temps accordé à la réflexion permet de penser la pratique. Également l'un des *invariants de l'animation*, le *faire* distingue l'activité de l'action (GILLET, 1996). Le focus group réalisé avec les responsables du centre de loisirs témoigne de cette différence. Ceux-ci favorisent l'activité, simple à

organiser et à planifier, ne demandant pas trop de ressources et de temps de concertation. Ainsi, l'utilisation du mot « activité » s'est manifestée chez les trois responsables tandis que les ASC distinguaient l'activité de l'action. L'un des ASC témoigne de la forte volonté de mettre en place des programmes d'activités :

Animateur-trice socioculturel-le 1 : *« Enfin je n'ai rien contre les directives et le process, ils sont nécessaires à la conduite d'activité... Tu vois encore maintenant je parle d'activité d'animation... »*.

Pour les ASC, cette distinction différencie l'animation *consommatoire* de l'animation dite de *transfert*. Contrairement à l'activité, elle est tournée vers la conceptualisation théorique et la réflexion collective concernant la mise en place d'actions.

Les ASC se considèrent comme des professionnels du lien social et accordent beaucoup d'importance à la création de relations avec l'ensemble de leur réseau (GILLET, 1996). Ils représentent un invariant vital de l'animation socioculturelle par une logique de *socialisation* ou de *sociabilité*. La distinction entre ces deux logiques se reflète par le biais du public cible visé par les deux groupes d'acteurs. Le groupe d'ASC vise des individus décrits comme marginaux avec comme objectif d'être générateur de « *nouvelles normes* ». L'action des ASC est double, car elle permet de centrer la marge et de marginaliser le centre (MONCEAU, 2013).

Animateur-trice socioculturel-le 2 : *« Recentrer les marginaux pour qu'ils puissent trouver une place dans ce monde où ils peuvent vivre avec leurs règles à eux, pour moi cela ferait complètement sens dans mon métier »*.

Animateur-trice socioculturel-le 1 : *« Nous on est plus dans créer des nouvelles normes, soutenir les cultures émergentes, on est dans écouter les minorités pour les mettre ensemble, pour qu'ils puissent développer un projet cohérent »*.

On peut constater que cette volonté d'action sur la marge et sur le centre se retrouve dans les propos des ASC. C'est dans cette représentation de la profession que la notion de *sociabilité* prend tout son sens. Il y'a une double action sur la population qui facilite l'intégration des cultures émergentes. La finalité est la transformation de normes et de mœurs favorisant l'intégration des minorités. Elle dépasse la notion de *socialisation* destinée uniquement à centrer la marge ou, comme dit l'animateur-trice socioculturel-le 2 *« faire rentrer dans un moule »*. Cette vision de l'animation se retrouve dans les propos du responsable 1.

Responsable 1: *« Voilà il y a des gens en marge, des gens qui n'arrivent pas à s'exprimer et à trouver des canaux pour s'exprimer, il faut essayer d'atténuer les marges en élargissant les offres »*.

Cette donnée permet de constater que la vision des responsables à l'égard de la profession des ASC n'est pas complète et que le besoin de sens dans la pratique n'est pas partagé par les acteurs politico-administratifs. On peut constater que la mise en œuvre de la politique jeunesse, telle qu'elle est perçue par le groupe de responsables, s'éloigne des idéautés de l'animation socioculturelle.

Les trois *invariants de l'animation* de Jean-Claude Gillet utilisés pour cette analyse montrent qu'il y a une divergence entre le type d'animation souhaité par la commune et la conception de l'animation socioculturelle par les ASC. La vision des responsables tend à un accompagnement permettant la socialisation des bénéficiaires, alors que les ASC manifestent le besoin de fournir des projets favorisant la *sociabilité* des participants ainsi que celle des citoyens. En pratique, les ASC favorisent une position allant vers le *projet* porteur de sens pour la population accompagnée et répondant à des besoins analysés et identifiés.

Du côté des responsables persiste un fort besoin de planifier des programmes d'activités à l'avance afin de pouvoir être en adéquation avec le type de management et la gestion administrative de la commune. Bien que l'utilisation de l'animation consommatoire contribue au processus d'accompagnement prôné par l'animation socioculturelle (GILLET, 2013), la volonté des responsables de fournir uniquement des prestations d'animation de ce type empêche les ASC de remplir l'autre partie de leur profession ; celle-ci consiste à transférer le savoir et les compétences aux bénéficiaires par une intervention concrète de leur part (GILLET, 1996).

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *C'est un changement de paradigme, nous passons du pôle Sud au pôle Nord ! Nous perdons l'entier du sens, dans ce changement de paradigme. C'est donc impossible d'exercer notre métier !* ».

Cette donnée révèle le sentiment d'enfermement dans une pratique incomplète de la profession d'ASC. Cette situation résulte du conflit des représentations du rôle et de la fonction de l'animation socioculturelle entre ASC et acteurs politico-administratifs (ION & RAVON, 2012). On constate que la profession de l'animation telle qu'elle est définie par le triangle de Gillet est répartie entre les acteurs.

« *Cela rejoint la méconnaissance du métier et la méconnaissance des gens qu'ils engagent* ».

« *Parce que le souci, c'est que la personne qui est en place là, elle n'a jamais accédé au sens de l'ASC, elle n'a jamais cherché à comprendre le sens de l'ASC* ».

Pour les ASC, il est clair que les responsables ont une vision incomplète de l'animation socioculturelle ou du moins pas en adéquation avec les valeurs du métier, comme par exemple celle de justice sociale (AVANIMS, 2012). Les professionnels de l'animation n'ont plus la possibilité, comme le dit l'Animateur-trice socioculturel-le 1 « *de naviguer dans ce triangle* ».

Dans la partie suivante, le sens donné à l'action ainsi que le type de management choisi pour la mise en œuvre de la politique jeunesse par le centre de loisirs sont abordés. Afin de comprendre comment l'action se met en place entre les ASC et les acteurs politico-administratifs, les paragraphes qui vont suivre montrent qu'il existe un écart entre décision et mise en œuvre. Celui-ci s'explique par le sens (*top-down et bottom-up*) donné à la mise en œuvre de la politique jeunesse.

8.3. Le type de management : engrenages d'une coopération dans la mise en œuvre de la politique jeunesse

Dans cette partie de l'analyse, nous présentons les trois facteurs d'écart entre décisions et mise en œuvre, retenus pour ce travail (HASSENTEUFEL, 2009). Le premier est celui des *comportements des acteurs* qui permettent d'identifier les différentes visions des professionnels chargés de la mise en œuvre de la politique jeunesse. Le deuxième facteur sélectionné est celui des *moyens de la mise en œuvre*. Il prend en compte les diverses ressources à disposition des acteurs.

Afin de les mettre en lumière, ces deux facteurs sont analysés grâce à l'impact produit par les *décisions* « *top-down* » et « *bottom-up* », conditionnant la pratique des ASC. Finalement, le troisième facteur, celui des *structures organisationnelles* montrant les relations entretenues par les acteurs, est analysé à l'aide d'une *typologie de coopération conflictuelle ou consensuelle* au travers de la mise en place de projet ainsi que de l'attribution des budgets (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). Les lignes qui vont suivre attestent du sens donné à la mise en œuvre de la politique jeunesse par le centre de loisirs.

L'analyse des données a permis de constater un décalage entre la représentation du sens « *top-down* » ou « *bottom-up* » et le processus de mise en œuvre. En effet, sur les six personnes interviewées, quatre ont fait référence à une application Top-down de la politique jeunesse ; les deux autres semblent percevoir davantage une mise en œuvre bottom-up. Ainsi la majorité de l'échantillon partage l'opinion de l'Animateur-trice socioculturel-le 1 :

« Il y a deux effets, top down et bottom up, la loi de la jeunesse elle était plutôt top down, et nous on confrontait cela avec une logique bottom-up ».

Patrick Hassenteufel précise dans son ouvrage sur l'analyse des politiques publiques que le comportement des acteurs administratifs influençait considérablement le sens de la mise en œuvre. Ainsi cette confrontation dont parle l'interviewé marque un impact non négligeable sur la mise en œuvre effective de la politique jeunesse (HASSENTEUFEL, 2009). D'emblée, cet acteur constate que le ressenti initial des ASC se manifeste par un sentiment d'inputs top-down par des acteurs politico administratifs.

Ensuite l'animateur-trice socioculturel-le 3 présente sa vision du fonctionnement du centre de loisirs :

« Donc les besoins et entre guillemets les ordres nous sont transmis par le directeur parce que nous utilisons notre escalier hiérarchique pour pouvoir faire les choses. Donc moi si j'ai besoin de quelque chose je passe par mon directeur et je ne vais pas aller directement chez mon chef de service ».

Pour ce témoin, le parcours de l'information trouve son origine au sommet de la hiérarchie, entraînant *de facto* une logique d'inputs Top-Down. Il souligne le cloisonnement de la communication entre certains étages hiérarchiques qui, selon Patrick Hassenteufel, renforce l'effet *top-down* (HASSENTEUFEL, 2009). Comme chaque échelon hiérarchique est contraint de communiquer soit avec son supérieur

direct, soit avec la personne située juste en dessous de lui, les possibilités d'échanges entre les acteurs s'appauvrissent. C'est précisément ce type de procédure qui contribue à la perte d'influence d'une culture professionnelle (ION & RAVON, 2012), réduisant le champ d'action de ceux-ci. Ainsi, le rôle des ASC auprès des acteurs politico-administratifs disparaît, car ils sont réduits à émettre un discours qui, lorsqu'il sera entendu par le décideur financier ou politique, aura été filtré par deux personnes. Il est donc difficile pour les ASC d'atteindre les échelons décisionnels permettant la négociation organisationnelle et budgétaire de leurs actions.

Il fait également allusion aux *inputs Bottom-up* qui doivent respecter les étages hiérarchiques et le processus de diffusion de l'information.

« Après je prends l'exemple de notre responsable qui reçoit une directive, ce n'est pas forcément lui, alors lui il doit nous transmettre ça parce que nos supérieurs lui ont demandé ça. Alors peut-être que lui aussi il n'est pas forcément à l'aise avec ce qui est demandé, mais il doit faire son travail et nous le transmettre ».

Il est l'ASC le plus empathique envers son supérieur direct et comprend la situation dans laquelle le responsable 1 est plongé. Cette donnée témoigne également de la forte direction donnée par les responsables 2 et 3. Elle permet de constater le fort impact du *top-down* dans lequel même le responsable 1 doit se contenter d'être un relais de l'information.

Ce professionnel est le seul des trois ASC interrogés présentant cette vision de la collaboration avec son supérieur hiérarchique. Néanmoins, la position adoptée par ce dernier lui permet d'être perçu positivement sur le plan relationnel et donc de mieux profiter de l'échelle hiérarchique, car la collaboration avec son supérieur direct sera mieux entretenue que face à une attitude de rivalité. Cela lui permet de négocier plus facilement l'organisation de son travail. De plus, elle favorise la coopération horizontale entre deux échelons hiérarchiques, ce qui apporte un poids accru auprès de l'échelon supérieur, comme il ressort de ce qui suit :

« Donc je négocie déjà avec mon directeur, après coup, s'il faut aller ensemble vers son chef et bien nous y allons et nous avons le même discours ».

Le troisième ASC rencontré met également en avant le cloisonnement hiérarchique en matière de communication. Lorsqu'on lui demande d'où proviennent ses directives de travail, il répond :

Animateur-trice socioculturel-le 2 : *« C'est directement notre responsable, nous n'avons pas de contact au-dessus à ce moment-là. Ils sont venus nous aider à la réflexion des missions par exemple, la responsable communale et le responsable de service, mais après la communication ça passe par le responsable ».*

Animateur-trice socioculturel-le 2 : *« Moi dans le bout de liberté que je te disais avant c'est aussi la question que moi ça me va qu'on n'ait pas trop d'informations ».*

Pour ce professionnel, le manque d'informations lui permet de s'octroyer une marge de manœuvre dans son action. Elle lui permet d'éviter les situations conflictuelles

liées à son activité. Cette opinion consiste également à conserver une certaine flexibilité dans l'action, essentielle à la pratique de l'animation socioculturelle (GILLET, 2013). Il a su créer une marge de manœuvre qui lui convient dans l'exercice de sa fonction. Cependant, cette donnée montre que les ASC peuvent être contraints d'user de stratégie pour libérer cette précieuse liberté d'action.

Lorsque l'on demande au responsable 1 comment il reçoit ses directives, ce dernier précise qu'elles sont discutées et décidées par l'ensemble des acteurs, mais il souligne également la forte présence de la commune à travers les directives :

« Après la directive est aussi celle de la ville de Sion à laquelle nous sommes bien sûr soumis ».

L'emploi du verbe « soumettre » prend ici tout son sens, car il témoigne de la rigidité des rapports hiérarchiques entre les acteurs chargés de la mise en œuvre et les décideurs financiers et politiques. Elle illustre également l'impossibilité de négocier ces directives ou d'avoir un quelconque impact sur celle-ci.

8.3.1. Les inputs *bottom-up* : quels impacts?

Après avoir montré le poids des directives *top-down*, la partie suivante souligne l'impact des inputs *bottom-up*. La comparaison de ces *inputs* permet d'établir l'orientation qui a le plus de poids sur le processus de mise en œuvre de la politique jeunesse. Pour commencer, il est intéressant de montrer que deux des trois responsables interrogés conçoivent la mise en œuvre de la politique jeunesse comme étant *bottom-up*. Les propos de ces deux responsables illustrent ce décalage dans les représentations :

Responsable 3 : *« il y a aussi de l'input qui vient parfois du conseil, mais de manière générale je crois que c'est une grosse partie qui est down-up ».*

Responsable 2 : *« Mais je pense que les critères principaux des ASC et éduc c'est les critères du terrain plutôt qu'une directive qui a été observée et qui téléguide les ASC pour qu'ils mettent en place quelque chose ».*

Le point de vue de ces acteurs offre une donnée intéressante pour l'analyse, car elle témoigne encore une fois d'un écart entre les représentations de la mise en œuvre. Ainsi, même si les acteurs ne perçoivent pas de décalage concret, il s'illustre à travers les diverses représentations qu'ils se partagent.

Cette divergence observée dans les données témoigne également des relations entretenues entre les acteurs et du faible niveau de concertation. En effet, si ceux-ci travaillaient en concertation, le sens de la mise en œuvre aurait été clair pour chacun d'eux. Or, comme l'exprime nos témoignages, cela ne semble pas le cas :

Animateur-trice socioculturel-le 1 : *« Il n'y a aucune transparence dans la mise en place des directives, on ne sait pas qui pilote quoi, est-ce que ce sont les responsables, est-ce que c'est politique? ».*

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *Très bonne question parce que je pense que mes retours aux politiques ne sont pas vraiment perçus, parce qu'il y a un trop gros filtre* ».

Animateur-trice socioculturel-le 3 : « *Peut-être que ceux qui demandent ça ne voient pas forcément le travail qui va derrière et nous ça nous demande une organisation assez pointue* ».

De toute évidence, les *inputs bottom-up* ne semblent pas avoir de réel impact sur la pratique des professionnels de l'animation. D'abord, le processus de communalisation n'a pas suffisamment pris en considération la profession ainsi que le travail réalisé par les ASC. L'animateur-trice socioculturel-le 1, s'exprimant sur ce processus, précise que : « *Alors si tu veux, dans le processus de communalisation, on a été entendu individuellement une fois entre temps, il y a presque eu 3 ans* ».

Cette unique écoute montre que l'objectif de la commune ne s'oriente pas vers une co-construction de la profession, mais plutôt vers une refonte totale des actions menées par l'équipe.

Ensuite, la volonté de restructuration totale ressort des propos de l'Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *J'avais fait une page et demie puis elle a été coupée, tout ce qui faisait allusion à des choses du passé ou ce genre de choses* ». Cette situation a généré le sentiment de perte d'une culture professionnelle plaçant les professionnels dans une situation de méfiance envers la hiérarchie (ION & RAVON, 2012). Ces éléments montrent que les *inputs bottom-up* du groupe d'ASC n'ont pas vraiment été pris en considération dans la construction des lignes directrices de l'action du centre de loisirs.

Il est donc possible de conclure que la mise en œuvre de la politique jeunesse par ce centre de loisirs repose davantage sur des *inputs top-down* que sur une collaboration horizontalisée de type *bottom-up* (HASSENTEUFEL, 2009). Après avoir analysé le comportement des acteurs chargés de la mise en œuvre, les lignes suivantes traiteront des moyens de la mise en œuvre à disposition des acteurs. Ce facteur est une condition indispensable à la mise en œuvre d'une politique publique (HASSENTEUFEL, 2009). Les trois ressources présentées par Hassenteufel sont : humaines, financières et techniques.

8.3.2. Les ressources de l'animation socioculturelle

Dans cette partie, un élément commun à quatre des six personnes interviewées apparaît. Elles ont en effet répété à maintes reprises faire « *au mieux* », « *le mieux possible* », « *tout ce qu'on peut faire* », « *on fait le maximum* », avec le sentiment d'un manque de ressources à disposition du centre, ne permettant pas de répondre à l'ensemble des sollicitations. Le responsable 1 signalait : « *Pouvoir répondre à la forte demande de la part de la ville de Sion et nos divers partenaires* ». Cette donnée permet de constater que les ressources à disposition sont déjà mobilisées pour répondre aux demandes de la ville ainsi qu'aux partenaires.

Combiné aux requêtes de la population, le manque de ressources humaines semble constituer la principale difficulté rencontrée par les acteurs. En effet, deux des six personnes interrogées (une ASC et un responsable) ont signalé le manque de ressources humaines. Cette carence ne permet pas au centre de loisirs d'étendre son activité à l'ensemble des axes de la politique jeunesse. Au contraire, elle conditionne les professionnels dans leurs actions et réduit la marge de manœuvre pourtant nécessaire à l'animation socioculturelle. L'animateur-trice socioculturel-le2 parlait de « *survie* » pour désigner sa situation actuelle en matière de ressources humaines. Ce constat ne s'arrête pas à l'échelon des ASC puisqu'il est partagé par le responsable 1.

Responsable 1 : « *Notre réalité c'est aussi de dire, voilà, on a un effectif qui est petit par rapport à la demande, donc je ne critique rien, je dis juste qu'il y a beaucoup de demandes, mais qu'il faut juste qu'on soit réaliste par rapport à notre effectif, le nombre d'heures, on ne peut pas être partout et répondre à tout* ».

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *Mais c'est clair que franchement, avec les ressources humaines que j'ai maintenant, pour le hors-murs, donc c'est-à-dire moi et une stagiaire ECG, qui n'est pas tout le temps avec moi, ça me permet pas la réflexion autour de ces missions quoi* ».

Ces deux animateurs témoignent du manque de ressources humaines dont souffre le centre de loisirs. Un effectif de professionnels trop restreint contribue à un manque de moments d'échanges et de rencontres permettant la construction de la pratique professionnelle (FORTIER, 2010). Cette situation entraîne les professionnels dans ce que l'animateur-trice socioculturel-le1 décrivait comme : « *une navigation à l'aveugle* ». De plus, un effectif réduit ne permet pas de confronter ses idées et sa vision de la pratique avec un autre professionnel (GILLET, 2013).

En ce qui concerne les ressources financières, tous les acteurs sont satisfaits des montants alloués.

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *Ouais ils sont bons, ça il y a rien à dire, mais par contre on ne peut pas les gérer* ».

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *Concernant le secteur c'est des conditions financières qui étaient très satisfaisantes. Ce n'est pas qu'en terme financier, mais aussi les prestations sociales qui vont autour* ».

En revanche, l'élément ressorti chez les trois ASC est la manière dont le budget est géré. Son impact sur le champ d'action des ASC est important, car il conditionne la mise en place ou non de certaines activités (MOSER, MÜLLER, WETTSTEIN, & WILLENER, 2004). Le budget attribué aux professionnels de ce centre de loisirs est fixé et réévalué chaque année. Il n'y a donc aucune négociation possible au niveau politique pour bénéficier d'un budget supplémentaire, comme témoigne le responsable 1 :

« *C'est clair que s'ils ont un budget de 10, ils vont dépenser 10 et ça c'est non-négociable* ».

Ainsi, la négociation du budget attribué n'est pas du ressort des ASC, mais des responsables. Il existe effectivement une négociation autour de la répartition du budget, mais elle a lieu entre les ASC qui doivent se répartir le montant alloué à l'ensemble de la structure. Ce type de gestion des ressources financières demande aux ASC de défendre leurs projets face à leurs collègues et au responsable du centre, aussi petits soient-ils (MONCEAU, 2013). L'animateur-trice socioculturel-le 1 dit que « *pour moi l'ASC il est capable de faire des actions avec 0.- de budget* ». Les autres professionnels ont plutôt tendance à souligner l'importance du budget dans l'action, car il est nécessaire à la mise en place d'un accompagnement complet et adapté au public cible.

Après avoir analysé l'impact du deuxième facteur, celui des structures organisationnelles de la mise en œuvre va être examiné à l'aide des typologies de coopération dressées par Bertaux (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). Ce troisième et dernier facteur prend en compte les relations entre les différents acteurs chargés de la mise en œuvre et spécialement ceux en contact avec le public cible (HASSENTEUFEL, 2009). Il s'appuie sur la typologie de coopération présentant une coopération consensuelle, conflictuelle ou l'absence de coopération. Les entretiens ont montré qu'une bonne partie de cette coopération est orientée davantage vers le conflictuel que vers le consensuel. D'abord, il est nécessaire de préciser que les relations entre les acteurs passent toutes par le responsable 1.

Animateur-trice socioculturel-le 1 : « *D'ailleurs la communication interne et externe elle a été coupée le jour de l'arrivée de notre nouveau responsable* ».

Animateur-trice socioculturel-le 2 : « *C'est directement notre responsable, nous n'avons pas de contact au-dessus à ce moment-là. Après, la communication passe par le responsable* ».

Il paraît donc évident que la coopération entre les acteurs, les échanges ainsi que l'ensemble de la communication reposent sur le responsable 1.

Il s'agit à présent d'identifier dans quel type de coopération se manifestent les relations entre ce responsable et le groupe d'ASC. Ce centre de loisirs possède donc deux niveaux de coopération. Un premier entre les employés (groupe d'ASC), un deuxième entre le groupe d'ASC et le responsable 1. Ces coopérations peuvent être examinées grâce au principe de *concertation* présenté par Julie Fortier.

Le premier niveau, celui de la coopération entre les ASC à trait davantage à la coopération dite *consensuelle*. L'élément principalement ressorti durant les interviews est celui de l'horizontalité des rapports de travail entre les ASC. Par exemple, une décision importante pour un professionnel est entendue par l'ensemble des collègues. De plus, les ASC du centre sont perçus comme les « membres d'une famille » et l'Animateur-trice socioculturel-le3 décrit la manière de coopérer dans l'équipe :

« *Écoute, tu m'as donné un coup de main, aujourd'hui je te rends la pareille, on est assez un peu plus l'état d'esprit famille en disant on s'entraide* ».

Cette volonté d'avoir un groupe soudé provient d'un besoin de collaboration accrue concernant la distribution du budget, la répartition des moniteurs, des horaires ainsi que des projets. La pratique de l'animation socioculturelle nécessite une forte coopération afin de pouvoir mettre en place les projets les plus significatifs pour la population (BRESSIONS, COLOMB, & GASPARD, 2015). Ainsi, les rapports entretenus entre les ASC doivent être soignés. Les animateurs-trices socioculturels-le 2 et 1 montrent leur intérêt d'évoluer avec une bonne cohésion d'équipe :

« Donc c'était un peu mon rôle de fédérer toute l'équipe, que l'on soit soudé et que l'on travaille tous ensemble ».

« J'ai pris beaucoup de temps à construire ces missions avec mes collègues ou incité mes collègues à le faire ».

Cette cohésion d'équipe permet de faciliter les moments d'échanges d'idées, de présentation de projets ainsi que l'attribution du budget. La notion de *concertation* permet de vérifier dans quel *type de coopération* se trouve une équipe, puisque sa finalité *« vise le consensus ou le compromis »* (FORTIER, 2010). L'animateur-trice socioculturel-le 3 décrit comment se déroulent les échanges entre ASC :

« Mais nous certaines directives nous les construisons en colloque, on les discute en disant, voilà est-ce que c'est cette façon ou cette façon-là qui est la meilleure pour pouvoir répondre à cette directive-là, donc c'est pour cela que nous essayons d'avoir plusieurs avis différents pour aller de l'avant le mieux possible ».

Cette donnée rassemble quatre des cinq caractéristiques de la *concertation* présentée par Julie Fortier. Ces moments d'échanges *« servent à orienter les décisions »*. En effet, les directives reçues sont *« discutées et délibérées »* entre les différents acteurs afin d'ajuster *« leurs représentations »* et leurs interprétations d'une tâche à réaliser ou à mettre en place. Plus les avis sont différents, voire divergents, plus le processus de concertation est riche (MONCEAU, 2013). La confrontation des représentations des ASC débouche généralement sur un *« consensus »* ou un *« compromis »* afin de donner une direction et un sens à l'action.

8.3.3. La collaboration hiérarchique : état des lieux

Après avoir observé la coopération entre les ASC, il s'agit de mettre en lumière la façon dont le groupe d'ASC collabore avec le responsable 1. Rappelons-le, ce dernier est au cœur de la communication, il agit en véritable relais de l'information entre les ASC et le responsable 3. Il représente également l'un des échelons hiérarchiques auprès duquel les ASC doivent négocier leurs actions (ION & RAVON, 2012). Il semble donc pertinent d'analyser les possibilités de la négociation pour les ASC et comment celle-ci se déroule. Les entretiens ont démontré qu'il n'y a pas de réelle négociation avec le responsable 1. L'Animateur-trice socioculturel-le3 le prouve avec un exemple où, à la réception de son cahier des charges, il a essayé de négocier son contenu :

« Et puis je dis : c'est bien ! On va prendre du temps pour en discuter. il m'a répondu : non il est à signer pour lundi ! On était jeudi ».

On peut constater que le responsable 1 laisse peu de déplace à la négociation sur le cahier des charges de l'ASC. Cette donnée illustre les propos de Jacques Ion et Bertrand Ravon selon lesquels les acteurs politico-administratifs favorisent la gestion administrative de la structure plutôt que le sens donné aux actions (ION & RAVON, 2012). Ainsi ces acteurs, qui privilégient la fonction managériale à celle de la communication (Monceau, 2013), ne sont pas enclins à l'échange entre les différents niveaux hiérarchiques. Les animateurs-trices socioculturels-le 2 et 3 illustrent les carences de communication entre les niveaux hiérarchiques :

« Je pense que mes retours aux politiques ne sont pas vraiment perçus, parce qu'il y a un trop gros filtre ».

« Ce que mon responsable va dire à son chef, moi je ne suis pas au courant ».

Les ASC ne se confrontant pas directement au pouvoir décisionnel, ils ont moins la possibilité de jouer leur rôle de *critiques des politiques* afin de remettre en question certaines décisions (ION & RAVON, 2012).

Cette distorsion sur les rôles, valeurs et fonctions de chaque acteur entraîne une *coopération conflictuelle* (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). Ce type de coopération apparaît également dans la légitimité à prendre les décisions adéquates. Ainsi, lorsque deux logiques d'action s'affrontent, les choix d'un parti paraissent illégitimes aux yeux de l'autre. Les données ont clairement démontré que le groupe d'ASC n'estime pas le responsable 1 légitime pour la prise de décisions. En effet, les professionnels affirment que ce responsable ne connaît pas suffisamment l'animation socioculturelle pour donner un sens à l'action. L'Animateur-trice socioculturel-le1 émet le constat suivant : *« Là je pense qu'il nous manquait une direction forte »*, confirmant le ressenti général des ASC.

Après avoir observé la possibilité de négocier le cadre organisationnel de l'action, la partie suivante aborde la question de la possibilité pour les ASC de négocier le cadre budgétaire. D'abord, il s'agit d'analyser comment les professionnels gèrent leurs budgets. L'élément principal qui ressort des entretiens est le besoin des acteurs politico-administratifs de planification annuelle du budget. Le responsable 3 explique le processus d'attribution des moyens financiers par la commune :

« Donc dès le moment où il y a l'enveloppe, elle a été définie et construite au mois de mai et après ça monte au conseil en juin et c'est ratifié en septembre et puis en décembre c'est le conseil général donc le législatif qui entérine ou amende l'ensemble du budget et puis là on repart pour une année ».

Il y a donc un véritable processus d'attribution du budget qui nécessite une planification annuelle au minimum, quadriennal au maximum, afin que la « machine » administrative puisse suivre. Cet élément confirme que les acteurs politico-administratifs sont davantage préoccupés par la gestion financière que par les actions mises en place (BRESSIONS, COLOMB, & GASPARD, 2015). Ce besoin organisationnel a un impact sur la pratique des ASC. Deux des trois ASC interviewés considèrent que la gestion du budget n'est pas optimale pour leur profession. Les animateurs-trices socioculturels-le 2 et 1 expriment l'avis suivant :

« Après c'est une question de confiance autour du budget qui est encore pas là et qui est très mal géré ».

« Ce style de management là il est pas applicable à l'ASC, en tout cas pour le budget ».

Pour ces deux professionnels, il paraît évident qu'une gestion du budget à planifier une année à l'avance ne permet pas la mise en place d'activités d'animation. Les ASC ont besoin d'une flexibilité financière sans laquelle ils leur est impossible d'organiser des actions cohérentes pour les bénéficiaires (MONCEAU, 2013). L'animateur-trice socioculturel-le 1 exprime cette difficulté :

« Donc comment veux-tu construire du participatif dans une vision où tu poses en 2018 des actions pour 2019, avec des jeunes qui bossent 1 à 2 semaines avant, mais en tout cas pas une année ».

La réelle difficulté réside ici dans le décalage entre les représentations du public cible. Cette réalité du terrain n'a visiblement pas été prise en considération par le groupe de responsables. Pourtant, Gilles Monceau écrit dans son ouvrage que les ASC sont les agents les plus prompts à retranscrire fidèlement la réalité du terrain (MONCEAU, 2013). De plus, ces professionnels sont en contact direct avec la population et leurs besoins (HASSENTEUFEL, 2009). Ainsi, l'expérience des ASC est une donnée précieuse dans la construction des lignes directrices de l'action. On peut donc penser que les ASC ont grandement contribué à l'élaboration des missions du centre de loisirs. Cependant, l'Animateur-trice socioculturel-le1 explique de quelle façon il a été consulté :

« Alors si tu veux dans le processus de communalisation nous avons été entendus une fois individuellement en qualité de responsable de secteur entre le temps de l'entretien et la communalisation, il y a presque eu 2 et demi voire 3 ans ».

Les ASC sont les acteurs les plus proches du public cible de la politique jeunesse ; ils possèdent donc des informations et un contact privilégié que les acteurs politico-administratifs n'ont pas (HASSENTEUFEL, 2009). Une politique publique se construit en fonction d'un public cible défini. Cette étape représente la composante *empirique* de sa construction, permettant d'inclure les aspirations du public cible (BOUSSAQUET L. , 2010). Ce peu de considération envers l'expérience des ASC démontre la volonté de la commune de créer une nouvelle ère, avec de nouvelles directives et une orientation de l'action différente. Elle illustre la différence de représentations des groupes d'acteurs.

9. Retour sur les hypothèses

Ce chapitre contient un retour sur les trois hypothèses ayant servi d'axes pour l'analyse. Cette partie sert également de résumé de l'analyse.

9.1. Hypothèse 1

Notre première hypothèse a supposé que les difficultés relationnelles apparaissent lorsque le centre de loisirs n'était pas utilisé comme un outil de promotion de la citoyenneté et de l'autonomie, mais comme un outil consommatoire pour les familles. Cette supposition est en partie vraie dans la mesure où l'analyse a montré la volonté de fournir une belle image de la jeunesse, du centre de loisirs et de la politique jeunesse. Les actions du centre de loisirs sont destinées plus aux familles, partenaires et enfants entre 12 et 15 ans qu'aux marginaux de la commune et de ses environs.

Par ailleurs, les acteurs s'accordent sur le fait d'offrir de l'autonomie au public cible. Néanmoins, des divergences demeurent sur la façon de la conférer. En effet, les ASC souhaitent offrir de l'autonomie via l'accompagnement à la prise de risque alors que les acteurs politico-administratifs anticipent et évitent le risque. Ces deux visions découlent de l'interprétation de la LEEJ. En effet, les ASC conçoivent leurs actions à travers l'axe de l'encouragement et de la promotion de la jeunesse, alors que le groupe d'acteurs politico-administratifs oriente l'action par les axes de protection et de prévention.

Finalement, il est intéressant de remarquer que le type de prestations fournies est orienté vers une logique consommatoire. Les données analysées grâce aux *invariants de l'animation* proposés par Gillet témoignent que les ASC se sentent contraints de fournir ce type d'activités au détriment d'activités de transfert. Il est cependant difficile de prétendre que les difficultés relationnelles découlent de cette contrainte, puisque seule une minorité des ASC s'en sont plaints.

9.2. Hypothèse 2

La deuxième hypothèse postule que les relations deviennent difficiles lorsque les acteurs politico-administratifs ne reconnaissent pas les valeurs qui fondent l'animation socioculturelle. Nous avons montré à travers l'analyse, que ces acteurs n'avaient que très peu de connaissances de l'animation professionnelle. Ce manque de connaissances principalement ressenti par les ASC se manifeste au travers de la capacité réflexive dont ils sont dotés. L'impossibilité de donner un sens à l'action et donc d'utiliser cette capacité réflexive conditionne les ASC dans un rôle d'exécutants. Les fonctions et rôles souhaités par le groupe de responsables dévalorisent le métier dans la mesure où ils ne reconnaissent pas chez les professionnels l'ensemble du champ de compétences de l'ASC.

L'impossibilité d'opérer dans toutes les fonctions de l'ASC génère un sentiment de non-reconnaissance de la profession. En théorie, cette dernière s'inscrit dans un processus complexe, mettant en jeu différents pôles et fonctions chargés de rythmer les actions menées par ces professionnels. En pratique, le groupe de responsables attend que les ASC exécutent une fonction simple, ne correspondant pas à leur niveau de formation.

9.3. Hypothèse 3

Il est désormais possible de constater qu'il existe différents types de coopération en fonction des acteurs et de leur niveau hiérarchique. La coopération *consensuelle* exercée par les ASC est évidente (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). Ils travaillent en concertation, débattent de l'attribution du budget ainsi que la mise en place de projet, visent le consensus et donnent une orientation à l'action (FORTIER, 2010). La coopération dite *conflictuelle* s'observe au niveau de la relation entre le groupe d'ASC et le groupe de responsables. En effet, l'analyse a clairement identifié des intérêts, une vision et des besoins antagonistes entre les deux groupes d'acteurs, générant une coopération *conflictuelle*.

En ce qui concerne le sens de la mise en œuvre, l'analyse a montré que les inputs principaux relèvent d'une logique *top down* tandis que les inputs *bottom-up* ne sont pas toujours pris en compte. En effet, l'input *top-down* représentant la directive provenant du haut de la hiérarchie ne subit aucune contestation et doit être appliqué par les acteurs. L'information parcourt rapidement l'escalier hiérarchique, car elle est traitée comme une donnée prioritaire devant être mise en œuvre le plus vite possible. Les inputs *bottom-up* insufflés par les ASC ont un impact moins important que ceux provenant du sommet de la hiérarchie.

Ce centre de loisirs s'inscrit donc dans une logique différente de celle mentionnée par Patrick Hassenteufel. Chaque input *bottom-up* se transforme en *top-down* après avoir parcouru l'échelle hiérarchique. De plus, le pouvoir décisionnel exercé par le groupe de responsables étant supérieur à celui du groupe d'ASC (MONCEAU, 2013), les *inputs bottom-up* ont un poids largement inférieur à ceux *top-down*. Cette situation crée une égalité quant à la possibilité de négocier le côté organisationnel et budgétaire de l'action.

10. Conclusion

Ce travail a mis la focale sur les relations parfois difficiles entre les travailleurs sociaux et le monde politico-administratif. En particulier, nous avons analysé les aléas de cette relation à travers la mise en œuvre de la loi cantonale sur la jeunesse, portée par une commune valaisanne et appliquée concrètement par une équipe d'ASC rattachée à un centre de loisir depuis peu « communalisé ». Nous avons relevé que les difficultés institutionnelles, professionnelles et individuelles sont étroitement reliées à des écarts d'interprétation qui portent sur l'interprétation de la loi, mais aussi sur la méconnaissance par le monde politico-administratif de la complexité du métier d'ASC.

Or, les éléments de compréhension mis en avant dans ce travail ne sont pas propres au contexte valaisan et à la situation de ce centre de loisirs en particulier. Nous en voulons pour preuve un rapport d'évaluation sur la politique d'animation socioculturelle de la ville de Lausanne, réalisé en 2017 par l'IDHEAP¹⁵. L'étude menée par ce dernier a également montré que les textes sur lesquels était basée la mise en œuvre de la politique d'animation socioculturelle n'étaient pas clairs et pouvaient impliquer que *«l'interprétation peut varier d'un acteur à un autre»* (HORBER-PAPAZIAN, KEUFFER, BAUD-LAVIGNE, & KLAUS, 2017, p. 77). L'étude menée par Katia Horber-Papazian et son équipe a également soulevé le manque de reconnaissance de la part des acteurs envers l'animation socioculturelle professionnelle : *«Les représentations que s'en font les divers acteurs sont souvent bien différentes»* (HORBER-PAPAZIAN, KEUFFER, BAUD-LAVIGNE, & KLAUS, 2017, p. 21). De même, ce rapport décrit les inputs bottom-up des travailleurs sociaux comme l'expression d'une action œuvrant dans un cadre informel, tandis que les inputs top-down émis par la ville visent un cadre normatif (HORBER-PAPAZIAN, KEUFFER, BAUD-LAVIGNE, & KLAUS, 2017).

Les difficultés entre TS et monde politique documentées sur notre terrain ainsi que dans d'autres contextes nationaux et internationaux, ne signifient pas que les ASC désapprouvent la communalisation ou l'implication de l'Etat dans la régulation du secteur des loisirs et de la jeunesse. Au contraire, ces professionnels de l'animation de plus en plus en demande d'Etat (ION & RAVON, 2012), constatent l'évolution de leur métier vers la sphère politique. *« L'animation socioculturelle, en se structurant et surtout en se professionnalisant, a développé une dépendance forte avec les pouvoirs publics, principaux contributeurs des ressources associatives »* (PRÉVOT, 2013). La collaboration entre acteurs politico-administratifs et ASC devient donc une réalité de la profession.

Au-delà de ce constat, il s'agit néanmoins de trouver des solutions pour pallier ces conflits, tout en permettant d'orienter la politique jeunesse, en tenant compte au maximum des besoins de la population.

Dans ce sens, certaines pistes d'actions peuvent être définies. Dans un contexte communal contrôlé par les acteurs politico-administratifs, il convient de redonner du poids et de la valeur aux inputs venant des ASC.

¹⁵ Institut des hautes études en administration publique

Par exemple, tous les acteurs chargés de près ou de loin, de la mise en œuvre, pourraient agencer des rencontres trimestrielles, accordant une demi-journée voir une journée d'échanges, de discussions sur les priorités et les objectifs à mettre en place. La présence de tous les acteurs est essentielle, car elle améliore les relations entre les échelons hiérarchiques et supprime les potentiels filtres lors de la transmission de l'information. De plus, ces moments d'échanges permettraient de prendre des décisions fondées sur le principe de concertation et réduire l'inégalité entre les inputs top-down et bottom-up. Cette piste réduirait également chez les ASC le sentiment de ne pas être considérés par la hiérarchie.

Ensuite, afin de pouvoir construire une action en concertation et mettre en place une coopération consensuelle, les acteurs devraient, dans un premier temps, disposer d'une bonne interconnaissance (BERTAUX, BASTIEN, & BERNARDI, 2004). Il s'agirait donc d'aménager du temps pour que les ASC puissent présenter leurs professions au groupe de responsables. A la suite de cette présentation les rôles s'inversent et l'autre parti présente à son tour leurs fonctions et rôles. Finalement, tous se concertent dans le but de trouver un compromis ou un consensus. Ce processus peut, par exemple, aboutir à un cahier des charges affiné.

Au-delà de ces pistes d'actions très pragmatiques, il reste un enjeu de taille qui est au cœur du métier de l'ASC, celui de sa dimension militante qui conditionne forcément son rapport au politique. Comment les ASC maintiendront-ils ce côté militant de la profession alors même qu'ils sont progressivement devenus des « agents de l'État » et sont contraints de composer avec les attentes politiques?

Le passage d'une volonté d'émancipation et de soutien aux minorités à celle de protection et de sécurité va-t-elle contraindre les ASC à assumer complètement le rôle de technicien au détriment de celui de militant ? Dans le cadre de ce travail de mémoire, ces questions restent encore en suspens.

11. Bibliographie

11.1. Livres, rapports et publications gouvernementales

ALINSKY, S. (1976). *Manuel de l'animateur social*. Paris : Editions Seuil Coll. points.

BARDIN, L. (2013). *L'analyse de contenu* . Paris: Presses Universitaires de France.

BERTAUX, R., BASTIEN, M.-C., & BERNARDI, S. (2004). *Education populaire, territoires ruraux et développement*. Paris: L'Harmattan.

BOUSSAQUET, L., JACQUOT, S., & RAVINET, P. (2010). *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris: SciencesPO. Les Presses.

BOUTIN, G. (2008). *L'entretien de recherche qualitatif* Québec: Édition Presses Universitaire du Québec.

BOUTIN, G. (1997). *Les buts et fonctions de l'entretien de recherche qualitatif* . Québec : Édition Presses de l'Université du Québec.

BRESSONS, M., COLOMB, F., & GASPARD, J.-F. (2015). *Les territoires vécus de l'intervention sociale*. Villeneuve d'Ascq: Les Presses Universitaires du Septentrion.

CDAS. (2016). Recommandations de la conférence de directeurs et directrices des affaires sociales. *Pour le développement de la politique de l'enfance et de la jeunesse*. Bern: CDAS.

DE JONCKHEERE, C. (2010). *83 mots pour penser l'intervention sociale* . Genève : iès éditions.

FENNETEAU, H. (2015). *L'enquête : entretien et questionnaire*. Paris: Dunod.

FROHLICH, N., & LUDWIN, S. (2010). *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Québec : Édition Presses Universitaire du Québec.

GILLET, J.-C. (1995). *Animation et animateurs, le sens de l'action*. Paris: L'Harmattan.

GILLET, J.-C. (2005). *L'animation dans tous ses états (ou presque)*. Paris: L'Harmattan.

GILLET, J.-C. (2013). *L'animation socioculturelle professionnelle, quels rapports au politique*. Paris: Carrières Sociales Editions.

HASSENTEUFEL, P. (2009). *Sociologie politique : L'action publique*. Paris: Armand Colin.

HORBER-PAPAZIAN, K., KEUFFER, N., BAUD-LAVIGNE, M., & KLAUS, J. (2017). *Rapport d'évaluation de la politique d'animation*. Lausanne: UNIL.

ION, J. (2005). *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Paris: Dunod.

ION, J., & RAVON, B. (2012). *Les travailleurs sociaux*. Paris: Éditions La Découverte.

MONCEAU, G. (2013). *Institution, Animation, Politique in L'animation socioculturelle professionnelle, quels rapports au politique ?* Bordeaux: Carrières sociales Editions.

MOSER, H., MÜLLER, E., WETTSTEIN, H., & WILLENER, A. (2004). *L'animation socioculturelle, fondements, modèles et pratiques*. Genève: ies éditions.

OFAS. (2014). *Etat actuel de la politique de l'enfance et de la jeunesse en Suisse*. Berne.

OFAS. (2008). *Pour une Politique de l'enfance et de la jeunesse*. Berne.

PRÉVOT, O. (2013). "L'animation socioculturelle peut-elle ou doit-elle s'émanciper du politique?" in Richelle J.L., Rub S. et Zieglelmeyer J.-M, *l'animation socioculturelle professionnelle quels rapports aux politiques?* Bordeaux: Editions Carrières sociales. pp. 270-295.

SAIC. (2015). *Rapport sur les finances communales 2015*. Valais.

Service cantonal de la jeunesse, S. (2016). *Observatoire cantonal de la jeunesse, rapport annuel 2015*. Sion.

WANLIN, P. (2007). *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels*. Luxembourg : Association pour la recherche qualitative.

ZIEGLELMAYER, J.-M. (2013). *Repenser les apports de l'ASSCO au Politique au crible de l'empowerment in L'animation socioculturelle professionnelle, quels rapports au politique?* Bordeaux : Carrières Sociales Editions.

11.2. Articles scientifiques

FORTIER, J. (2010). Qu'est-ce que la concertation? Une définition. *Observatoire Québécois du loisir*, p. 1. VOLUME 7, NUMÉRO 11, pp.1-4.

GILLET, J.-C. (1996). Praxéologie de l'animation professionnelle. *Recherche et Formation* (23), pp. 119-134.

LEFÉBURE, P. (2011). Les apports des entretiens collectifs à l'analyse des raisonnements politiques. Compositions des groupes et dynamiques discursives. *Revue française de science politique*, pp. 399-420.

MOREAU, A., DEDIANNE, M.-C., LETRILLIART, L., LE GOAZIOU, M.-F., LABARÈRE, J., & TERRA, J.-L. (2004). S'approprier la méthode du focus groupe. *La revue du praticien* . numéro 645, pp. 382-384.

ROCHAT, J.-M. (2010). *Chapitre 4 : L'entretien du groupe. In Méthodes de recueil de données pour l'évaluation d'un cursus d'études. Version du 15.10.2010.* Lausanne.

STOECKLIN, D. (2012). *La politique jeunesse en Valais.* Sion: Université Kurt Bösch.

11.3. Documents consultés en ligne

AVANIMS. (2012). *Charte valaisanne de l'animation socioculturelle.* Sion .
http://www.avalts.ch/doc/secteura_charte.pdf

LIBOIS, J., ARMBRUSTER, E., ROUGET, E., WARYNSKI, D., JUNOD, R., & MENGHINI, M. (2011). *Déclaration pour l'animation socioculturelle : Affirmer une continuité historique et affronter les défis actuels.* Consulté le mai 31, 2018, sur <http://www.anim.ch/?obj=1649&page=623>

social.info. (2002). Consulté le juillet 07, 2017, sur Dictionnaire suisse de politique social : <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/show.cfm?id=598>

12.4. Textes de lois

L'ASSEMBLÉE FÉDÉRALE DE LA CONFÉDÉRATION SUISSE, (2011, Etat le 1er janvier 2017), *Loi sur l'encouragement de l'enfance et de la jeunesse*, (LE EJ).

LE CONSEIL D'ETAT DU CANTON DU VALAIS, (2001, Etat le 15 décembre 2016), *Ordonnance sur les différentes structures en faveur de la jeunesse*, (OJe).

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DU VALAIS, (2000, Etat le 1er octobre 2014), *Loi en faveur de la jeunesse*, (LJe).

Annexes : Grilles d'entretiens semi-directifs

Les présentes annexes contiennent les différentes grilles d'entretiens utilisées pour interviewer les acteurs.

La grille pour les ASC

INDICATEURS	DIMENSIONS	SOUS-HYPOTHESE 1	HYPOTHESE 1	HYPOTHESE PRINCIPALE	Question de recherche
1. Quelles sont les missions confiées au centre ? Comment les comprenez-vous ? Ont-elles évoluées avec le temps ?	Types de missions confiées au centre	les difficultés relationnelles apparaissent entre politiques, direction et ASC lorsque le centre de loisir n'est perçu que comme un outil consommatoire de loisirs et d'occupation pour les familles et les jeunes de la ville.	De la reconnaissance du rôle du centre comme un outil de promotion de la citoyenneté et de l'autonomie des jeunes (selon LEJ).	La relation entre les ASC et les acteurs de la sphère politico-administrative dépend :	Comment se construit la relation entre ASC et autorités politiques dans la mise en œuvre de la politique jeunesse en Valais ?
	Types d'activités mises en place				
2. Quelle est la politique pour la jeunesse de la ville ? Comment le centre y répond-t-il ?	Compréhension du rôle de l'ASC dans la politique jeunesse de la ville de Sion				
	Articulation entre le développement local et le centre				
3. Par rapport à ces missions, avez-vous des projets ou des activités qui y sont liés ? Comment les évaluez-vous ? A quel type de population s'adressent-elles ?	Type du public cible du centre				
	Degré d'implication du public cible				

INDICATEURS	DIMENSIONS	SOUS-HYPOTHESE 2	HYPOTHESE 2	HYPOTHESE PRINCIPALE	Question de recherche
4. Quels sont les rôles/fonctions d'un ASC ? A qui s'adresse ces rôles et fonctions ?	Représentation du métier et des missions	les relations deviennent difficiles lorsque les acteurs politiques ne reconnaissent pas les valeurs qui fondent le métier d'ASC	Du degré de reconnaissance de la part des acteurs politico-administratifs de l'identité professionnelle des ASC.	La relation entre les ASC et les acteurs de la sphère politico-administrative dépend :	Comment se construit la relation entre ASC et autorités politiques dans la mise en œuvre de la politique jeunesse en Valais ?
	Représentations des publics cibles				
5. Qu'est-ce que les ASC peuvent mettre en place avec/pour le public cible ? Quels sont les limites ? Que pensez-vous de ces limites ?	Types d'accompagnements souhaités et réellement mis en œuvre				
6. Comment le RLC répond-t-il aux demandes des publics cibles ? Quels impacts cela a-t-il sur votre pratique ?	Type de projet souhaité et réellement mis en œuvre				

INDICATEURS	DIMENSIONS	SOUS-HYPOTHESE 3	HYPOTHESE 3	HYPOTHESE PRINCIPALE	Question de recherche
7. Comment se déroule l'attribution d'un budget pour un projet? - Comment évaluez-vous vos moyens financiers? - Comment le budget conditionne-t-il votre pratique ?	Budget	La collaboration devient conflictuelle si la mise en œuvre est top down, ne laissant pas de marge de négociation aux professionnels.	De la possibilité de négocier la liberté de l'action à travers la légitimité du cadre organisationnel et budgétaire.	La relation entre les ASC et les acteurs de la sphère politico-administrative dépend :	Comment se construit la relation entre ASC et autorités politiques dans la mise en œuvre de la politique jeunesse en Valais ?
8. Comment se répartissent les tâches au sein du centre? De qui ou comment recevez-vous vos missions ou vos tâches ? Avez-vous des directives claires ? Comment y répondez-vous?	Types de management				
	Type d'organisation, règlement, horaire				
9. Les directives reçues sont-elles cohérentes avec votre vision de la profession? Comment êtes-vous sollicité dans la construction de ces directives? Posent-elles parfois problèmes?	Rapport à la hiérarchie				
	Perception de la légitimité de la direction et de ses directives				
10. Quels genres de décisions peuvent être pris sans l'aval de la direction? Comment les directives sont-elles mises en place? Qui décide de les mettre en place et comment?	Marge de Manœuvre				

La grille des responsables

INDICATEURS	DIMENSIONS	SOUS-HYPOTHESE 1	HYPOTHESE 1	HYPOTHESE PRINCIPALE	Question de recherche
1. Quelles sont les missions confiées au centre ? Comment les comprenez-vous ? Ont-elles évoluées avec le temps ?	Types de missions confiées au centre	les difficultés relationnelles apparaissent entre politiques, direction et ASC lorsque le centre de loisir n'est perçu que comme un outil consommatoire de loisirs et d'occupation pour les familles et les jeunes de la ville.	De la reconnaissance du rôle du centre comme un outil de promotion de la citoyenneté et de l'autonomie des jeunes (selon LEJ).	La relation entre les ASC et les acteurs de la sphère politico-administrative dépend :	Comment se construit la relation entre ASC et autorités politiques dans la mise en œuvre de la politique jeunesse en Valais ?
	Types d'activités mises en place				
2. Quelle est la politique pour la jeunesse de la ville ? Comment le centre y répond-t-il ? Pouvez-vous me donner un exemple ?	Compréhension du rôle de l'ASC dans la politique jeunesse de la ville de Sion				
	Articulation entre le développement local et le centre				
3. Par rapport à ces missions, avez-vous des projets ou des activités qui y sont liés ? Comment les évaluez-vous ? A quel type de population s'adressent-elles ? Comment leurs avis est-il pris en compte ?	Type du public cible du centre				
	Degré d'implication du public cible				

INDICATEURS	DIMENSIONS	SOUS-HYPOTHESE 2	HYPOTHESE 2	HYPOTHESE PRINCIPALE	Question de recherche
4. Qu'est ce qui est intéressant dans un service d'ASC pour la ville ? Qu'apportent-ils aux publics cibles du service des sports ? Comment s'y prennent-ils ?	Représentation du métier et des missions	les relations deviennent difficiles lorsque les acteurs politiques ne reconnaissent pas les valeurs qui fondent le métier d'ASC	Du degré de reconnaissance de la part des acteurs politico-administratifs de l'identité professionnelle des ASC.	La relation entre les ASC et les acteurs de la sphère politico-administrative dépend :	Comment se construit la relation entre ASC et autorités politiques dans la mise en œuvre de la politique jeunesse en Valais ?
	Représentations des publics cibles				
5. Comment se construit l'accompagnement au centre ? Quelles sont vos directives en termes d'accompagnement de la population ? Un exemple ?	Types d'accompagnements souhaités et réellement mis en œuvre				
6. Comment vous y prenez vous pour "trier" les projets qui vont être réalisés ? Quelles sont les priorités pour vous ? Quelles valeurs devraient être véhiculées ?	Type de projet souhaité et réellement mis en œuvre				

INDICATEURS	DIMENSIONS	SOUS-HYPOTHESE 3	HYPOTHESE 3	HYPOTHESE PRINCIPALE	Question de recherche
7. Quelles sont vos critères pour l'attribution d'un budget? - Comment se déroule l'attribution d'un budget pour un projet? Avez-vous un exemple? Quel type de projet jugez-vous prioritairement finançable ?	Budget	La collaboration devient conflictuelle si la mise en œuvre est top down, ne laissant pas de marge de négociation aux professionnels.	De la possibilité de négocier la liberté de l'action à travers la légitimité du cadre organisationnel et budgétaire.	La relation entre les ASC et les acteurs de la sphère politico-administrative dépend :	Comment se construit la relation entre ASC et autorités politiques dans la mise en œuvre de la politique jeunesse en Valais ?
8. Comment se répartissent les tâches au sein du centre ? De qui ou comment recevez-vous vos missions ou vos tâches ? Comment sont-elles transmises à la direction?	Types de management				
	Type d'organisation, règlement, horaire				
9. Comment êtes-vous sollicité dans la construction de ces directives? Sont-elles discutées avec les ASC? Pouvez-vous me donner un exemple ?	Rapport à la hiérarchie				
	Perception de la légitimité de la direction et de ses directives				
10. La mise en œuvre des directives par les ASC correspond-t-elle souvent à ce qui est attendu? Comment ces directives sont-elles négociées ?	Marge de Manœuvre				