

# Les Gestes professionnels de l'animation sociale

Document de restitution

Commanditaires : URACS, DRTEFP Rhône-Alpes



**Version longue**

Benoît Vandoolaeghe

Scop Les Traversiers

**Février 2009**

# Hommages à...

## Le Charron PIEN

«*Quand je taille une roue et que j'attaque trop doucement, mon coup ne mord pas. Quand j'attaque trop fort, il s'arrête dans le bois. Entre force et douceur, la main trouve et l'esprit répond. Il y a là un tour que je ne puis exprimer par les mots, de sorte que je n'ai pu le transmettre à mes fils...*» (La voie du ciel, XIII e 68-74, in J-F BILLETER, Leçons sur Tchouang-Tseu, p.21)

## Erving GOFFMAN

«*Par mode («key») j'entends un ensemble de conventions par lequel une activité donnée, déjà pourvue d'un sens par l'application d'un cadre primaire, se transforme en une autre activité qui prend la première pour modèle mais que les participants considèrent comme sensiblement différente. On peut appeler modalisation ce processus de transcription. L'analogie avec la pratique musicale est délibérée...*

*La modalisation peut porter sur des événements appartenant à toutes sortes de cadres...*»  
(Les cadres de l'expérience, p.52-53 et 54)

## Michel FOUCAULT

«*...Les rapports de force multiples qui se forment et jouent dans les appareils de production, les familles, les groupes restreints, les institutions, servent de support à de larges effets de clivage qui parcourent l'ensemble du corps social. Ceux-ci forment alors une ligne de force générale qui traversent les affrontements locaux, et les relie... Les grande dominations sont les effets hégémoniques que soutient continûment l'intensité de tous ces affrontements*» (Histoire de la sexualité, I, La volonté de savoir, p.124)

«*L'enjeu est : comment découpler la croissance des capacités et l'intensification des relations de pouvoir ?*»  
(Dits et écrits II, p.1395)

## James BOHMAN

«*... la liberté signifie la capacité de vivre ce qu'on choisit de vivre de la manière qu'on choisit. Cela inclut la capacité de mener une action collective (NDR: c'est l'auteur qui souligne) effective, la capacité de participer à la coopération sociale et d'y poursuivre ses fins propres*» («*Délibération, pauvreté politique et capacités*», in La liberté au prisme des capacités, Coll., p.233)

# Conte chinois

« Le duc Houan lisait dans la salle, le charron Pien taillait une roue au bas des marches. Le charron posa son ciseau et son maillet, monta les marches et demanda au duc :

- Puis je vous demander ce que vous lisez ?
  - Les paroles des grands hommes, répondit le duc.
  - Sont-ils encore en vie ?
  - Non, ils sont morts
  - Alors ce que vous lisez là, ce sont les déjections des Anciens !
  - Comment un charron ose-t-il discuter de ce que je lis ! Répliqua le duc ; si tu as une explication, je te ferai grâce ; sinon tu mourras !
- J'en juge d'après mon expérience, répondit le charron. Quand je taille une roue et que j'attaque trop doucement, le coup ne mord pas. Quand j'attaque trop fort, il s'arrête dans le bois. Entre force et douceur, la main trouve, et l'esprit répond. Il y a là un tour que je ne puis exprimer par des mots de sorte que je n'ai pu le transmettre à mes fils, que mes fils n'ont pu le recevoir de moi et que, passé la septantaine, je suis encore là à tailler des roues malgré mon grand âge. Ce qu'ils pouvaient transmettre, les Anciens l'ont emporté dans la mort. Ce ne sont que leurs déjections que vous lisez là. »

# Plan de la restitution

## 1. Cadrage général, préalables et méthode

1. La fonction d'animateur (pp. 3-4)
2. Fondements théoriques (p. 5)
3. Préalables méthodologiques (pp. 6-10)

## 1. Les genres d'animation

1. Généralités (pp. 14-15)
2. L'animation d'activité (p. 16)
3. L'animation de projet (p. 17)
4. L'animation d'instance (p. 18)

## 1. Les cadres d'animation

1. Généralités (pp. 21-22)
2. Le cadre de l'animation d'activité (pp. 23-26)
3. Le cadre de l'animation de projet (pp. 27-29)
4. Le cadre de l'animation d'instance (pp. 30-32)
5. Styles d'animation (p. 33)
6. Cadres d'animation et emplois (p. 34)

## 1. Les gestes d'animation

1. Des cadres d'animation aux types de gestes professionnels (pp. 37-40)
2. Exemples de gestes professionnels (pp. 41-43)
3. La ,préparation des lieux et des objets usuels d'animation (pp. 44-46)

## 1. Genres, cadres et gestes d'animation : l'architecture

## 2. Annexes

# Cadrage général sur la fonction d'animateur (1/2)

## □ Constats généraux sur l'animation sociale

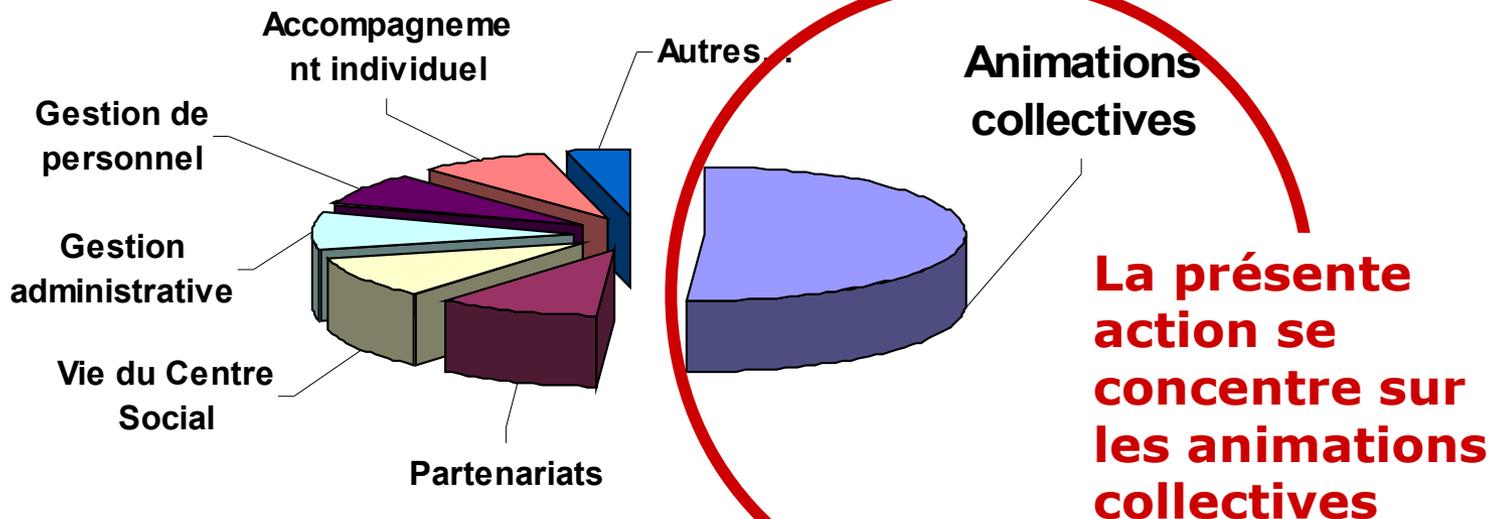
- Des réalités de travail très différentes et aux frontières floues
  - Insertion, accompagnement individuel, direction de CLSH, accueil, réunions...
  - *Nous prenons acte de la diversité des réalités possibles, mais nous réservons le terme «animateur» à ceux qui consacrent plus de 50% de leur temps à de l'animation collective avec du public.*
  
- Les cadres de travail de l'activité des animateurs existent sous des formes diffuses. Mais ils ne sont plus transmis comme tels ou sont enfouis sous des solutions techniques
  - Les outils prolifèrent mais quand et pourquoi utiliser tel ou tel ?
  - La définition des activités par les donneurs d'ordres n'est pas ou est peu explicite.
  - *Nous avons travaillé à expliciter ces cadres d'activité et à les décliner jusqu'au niveau de la situation concrète d'animation*

# Cadrage général sur la fonction d'animateur (2/2)

Tant la définition d'emploi de la classification et les définitions de poste que la perception « de l'intérieur » du travail d'animation...

... tendent à identifier ce travail au travers d'actes administratifs (budgets, bilans...) plutôt qu'à travers *les activités qui en sont constitutives*

## Le temps de travail de l'animateur



# Fondements théoriques

- **Nous nous appuyons sur certaines théories qui s'opposent à d'autres... même s'il n'est pas nécessaire de les connaître pour suivre !**
  - **Constructivisme** (Berger et Luckmann)
    - Les réalités sociales ne sont pas des données intangibles ni des effets de l'application de normes, mais des produits et des résultats d'arrangements intentionnels entre agents sociaux
    - Les normes sont des ressources, à commencer par ce qui est prescrit pour le travail, et pas seulement des contraintes
  - **Interactionnisme** (Erving Goffman)
    - Les interactions ont une valeur constitutive et non seulement illustrative des rôles et attributs personnels (tels que les « compétences »)
    - Les interactions se structurent en fonction d'une grammaire de rôles et de gestes qui assure reconnaissance mutuelle dans un cadre donné et savoir commun de ce qui se joue dans les rapports sociaux
  - **Approche par les capacités** (Amartya Sen)
    - Dépasser les logiques utilitaristes, libérales et égalitaristes de compréhension de la liberté et l'appréhender comme un pouvoir d'agir et de s'accomplir agissant sur des droits collectifs
    - Affirmer l'enjeu éducatif de développer les pouvoirs d'agir effectifs par des délibérations gérées par ceux qui sont concernés par leur objet (lutte contre la pauvreté politique, Bohman)

# Préalables méthodologiques (1/3)

- **L'animation sociale a pour objet de transformer les rapports sociaux (transformation sociale, émancipation)...**
  - Ex : les rapports entre hommes et femmes
- **...et les rapports à soi (transformation personnelle, épanouissement)...**
  - Ex : la capacité à prendre la parole pour exprimer un point de vue
- **...dans le cadre d'un projet social partagé.**
- **C'est à ce titre que son cadre est «institutionnel».**

# Préalables méthodologiques (2/3)

- Les méthodes et les genres d'actions collectives mis en œuvre dans un centre social n'ont pas été créés par les centres sociaux.
- Les acteurs reconnaissent ces méthodes et genres d'action pour s'y engager et y prendre un rôle, avec l'intention partagée que les rôles et les structures sociales s'en trouveront transformés.

- **L'enjeu est de transférer dans l'environnement ce qui a été interprété dans les centres sociaux**

Ex : l'école, la famille, les élections, le travail, la rue, le deuil...



**C'est ce qui fonde la valeur sociale des centres sociaux.**

# Définition de l'animation sociale

10

L'animation sociale a pour objet partagé

de transformer

les rapports à soi (transformation personnelle, épanouissement)

et les rapports sociaux (transformation sociale, émancipation)

à travers des formes d'actions collectives (activités, projets, instances)

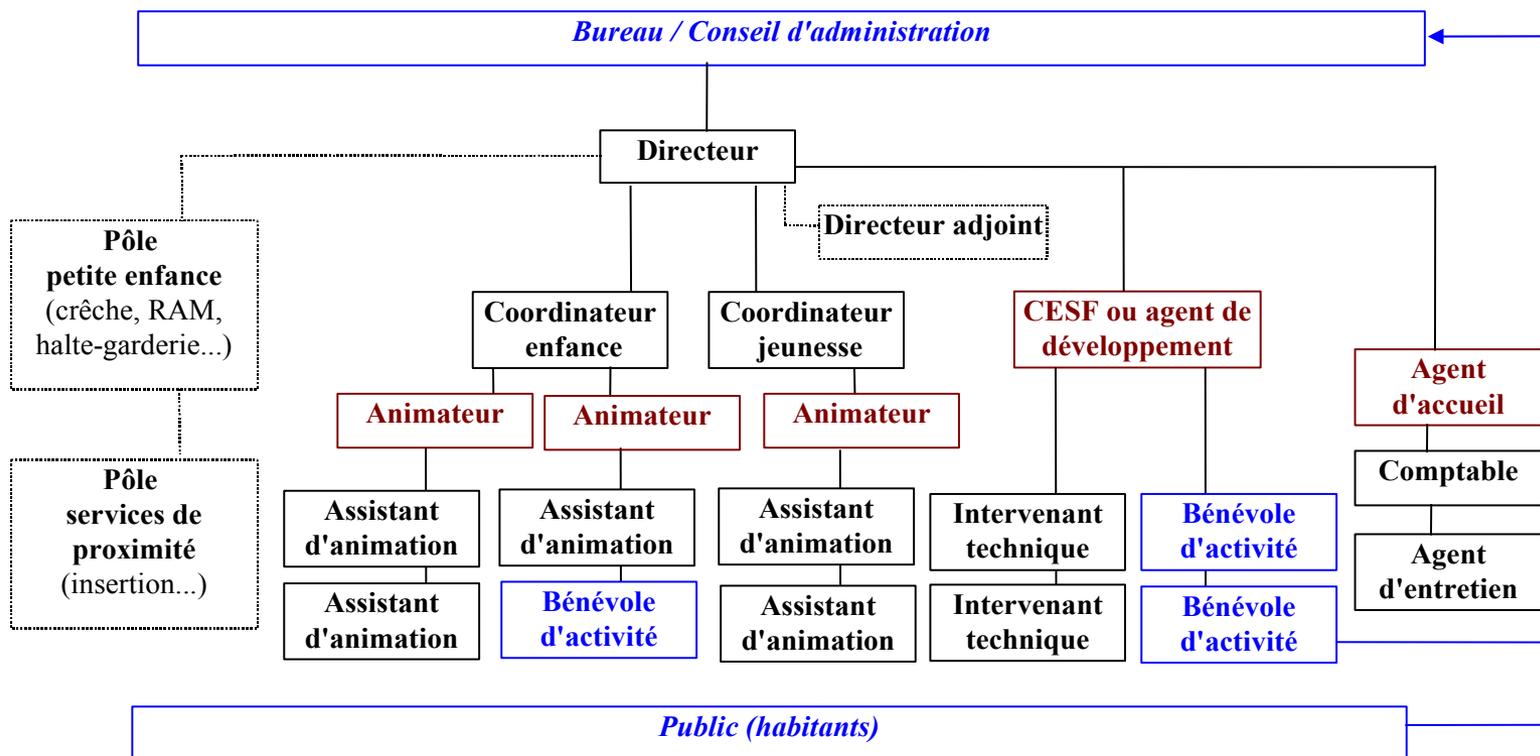
interprétées

dans le cadre d'un projet social (qui définit les transformations à engager en priorité)

puis transférées dans l'environnement (valeur sociale)

# Savoir où est notre cœur...

11



# Préalables méthodologiques (3/3)

- ❑ **Les interactions sociales en jeu dans les centres sociaux s'effectuent principalement dans des situations d'animation.**
- ❑ **Ces situations sont tissées de gestes qui interprètent (au sens musical) le genre d'action collective. Cette interprétation vise à élargir les libertés réelles des participants (« capacités »).**
- ❑ **La situation d'animation, dans le centre social, « recode » un mode d'animation qui a cours dans son environnement.**
- ❑ **Les gestes d'animation sociale doivent être observables et compréhensibles par tous les participants.**
- ❑ **Il s'agit pour nous d'observer ces gestes posés par les bénévoles et professionnels des centres sociaux, et de contribuer ainsi à développer une capacité collective d'analyse du travail réel d'animation.**

# Méthodologie de la recherche-action

- **Finalité de la recherche-action**
  - Pour le métier d'animateur (**cœur de métier du centre social**), construire des outils d'analyse des pratiques et, par là, des outils à utiliser dans la professionnalisation des animateurs.
  
- **Objectifs opérationnels :**
  - Réaliser des observations en situation de travail réel. Les observables retenus sont principalement les situations d'animation et d'interaction avec les publics enfants, adolescents ou adultes, hommes ou femmes.
  - Sur cette base, avec l'aide des animateurs concernés et en **comité technique, nous avons cherché à :**
    - Expliciter les gestes professionnels d'animation
    - Les analyser et les découper en séquences
    - Décrire ces gestes dans leur séquencement
    - Les enregistrer sous forme multimédia (texte et film) et les classer dans un référentiel d'actes ou de gestes professionnels
  
- **Tournages : 6 films réalisés et entretiens avec le ou les animateurs (de mi 2007 à début 2008)**
  
- **Comité technique réuni par l'URACS de début 2007 à début 2009**

# Exploitations possibles du présent travail d'analyse

14

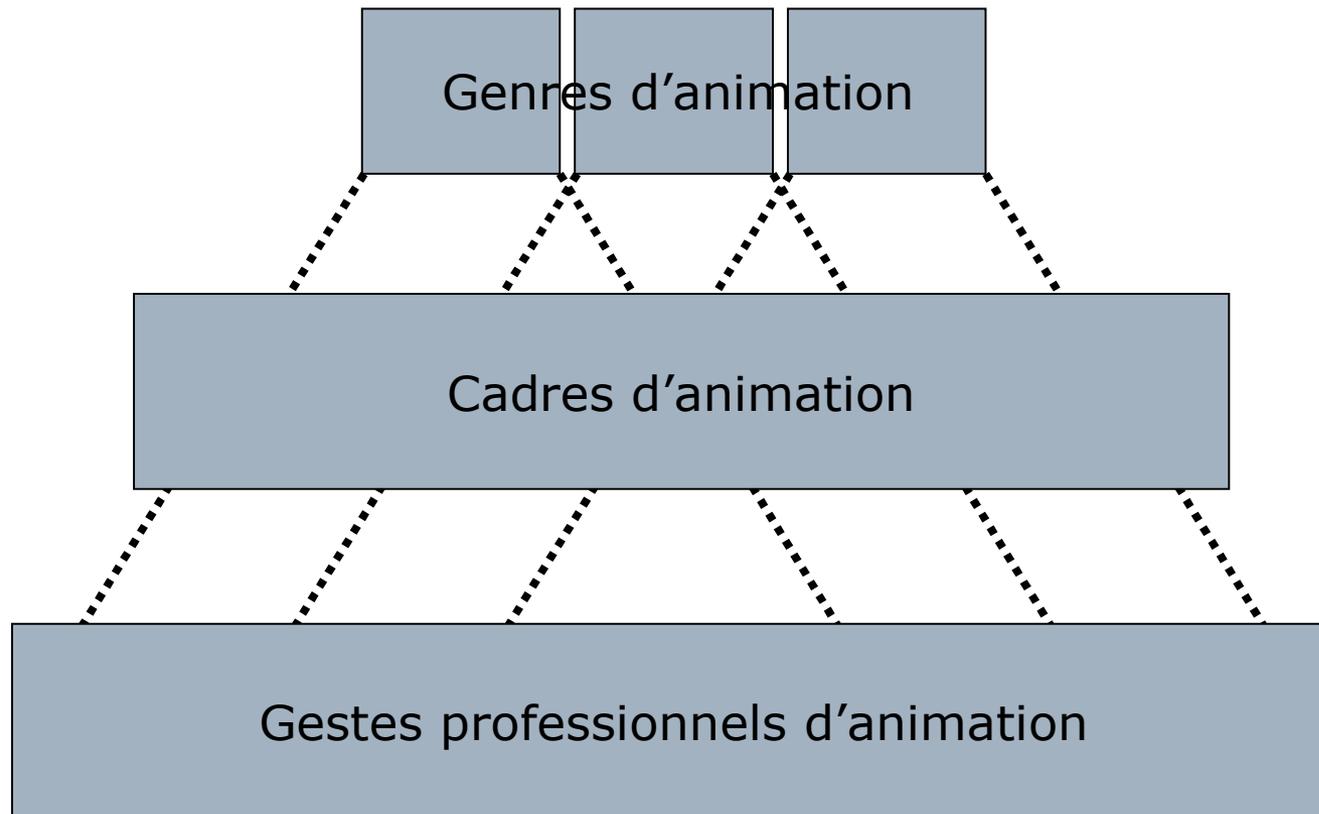
- Procédures d'embauche des animateurs
- Accompagnement de centres sociaux en mode rapproché
- Formation de personnes relais sur ce travail

Qui sont à l'ordre du jour de la présente réunion de restitution

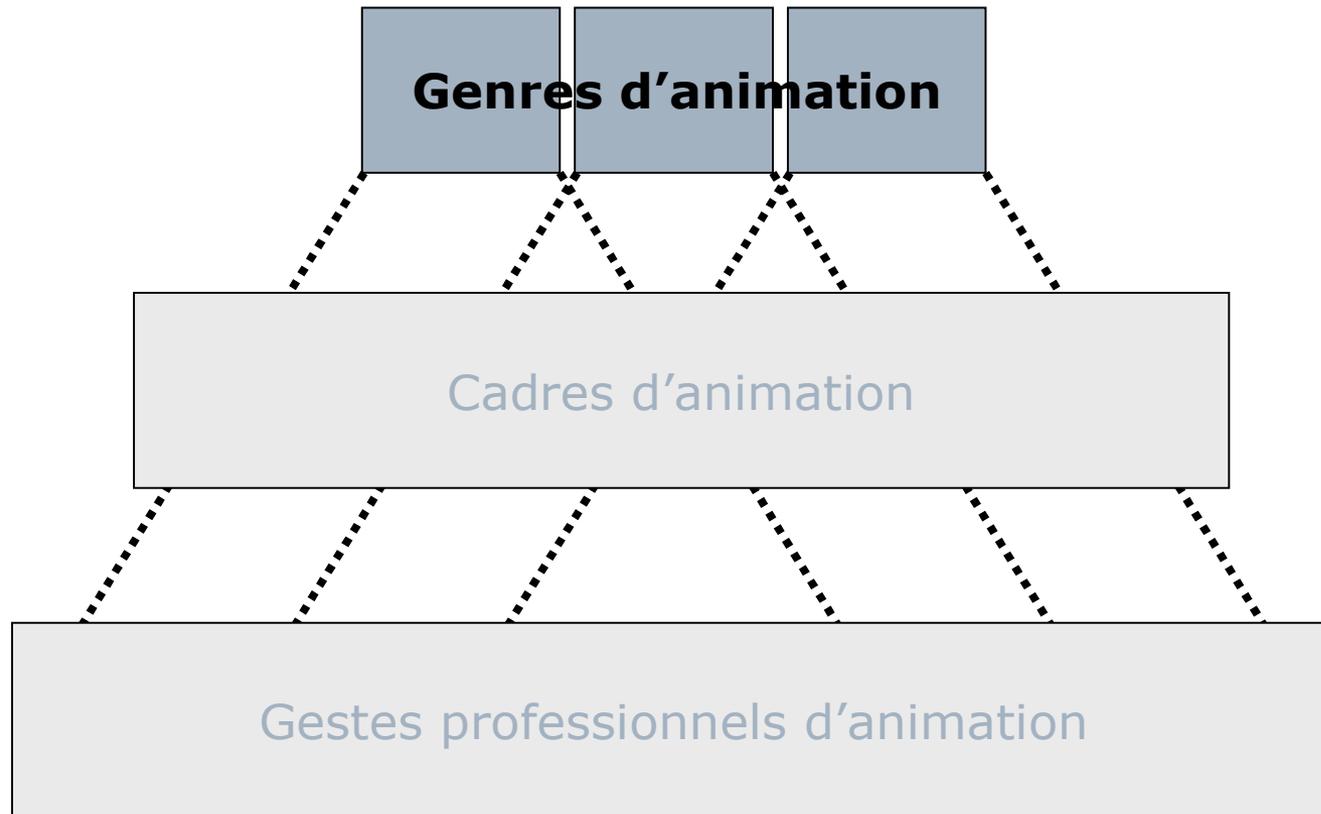
Et aussi, sous d'autres formes :

- Cahiers des charges de formation initiale et professionnelle
- Cadrage de groupes d'analyse de pratiques d'animation
- Systèmes d'évaluation périodique des animateurs
- ...

# L'architecture générale



## 2. Les Genres d'animation



# Genres d'animation

**Le comité technique a identifié trois genres d'animation, fonction des types d'action collective et de leurs finalités :**

## 1. L'animation d'activité :

- **le groupe d'activité est un groupe qui se constitue pour renforcer des apprentissages individuels et du pouvoir d'agir (côté ressources et compétences)**
- il s'agit d'un genre structuré autour de : une situation collective générée par la pratique, l'acquisition ou l'apprentissage de techniques ; on s'y occupe de soi avec d'autres
- les participations sont matérialisées par des « **inscriptions** »

## 1. L'animation de projet :

- **le groupe projet est un groupe qui se constitue pour exercer son pouvoir d'agir sur un intérêt collectif choisi, pour lequel il faut être plusieurs**
- il s'agit d'un genre structuré autour de : un intérêt partagé par un groupe temporaire sur des objectifs opérationnels avec des contributions personnelles complémentaires (distribution de tâches) et/ou symétriques (renfort, concours de capacités)
- une participation collective axée sur **l'adhésion**

## 1. L'animation d'instance :

- **l'instance est un groupe qui est constitué, voire se constitue pour négocier son pouvoir d'agir avec celui de son environnement politique ou institutionnel**
- il s'agit d'un genre d'animation structuré autour de : un champ institutionnel, des jeux de représentativité qui fondent l'existence du groupe ; on s'y occupe des autres
- chacun y contribue au titre d'un **droit** ou d'un **mandat**, et pas à titre seulement personnel

# Genres d'animation et responsabilités

	Elargissement du pouvoir d'agir = résultat	Animation d'activité	Animation de projet	Animation d'instance
contribution	Mise en capacité des publics	Animateur <i>délégation</i>	Animateur	Animateur
	Capacité de valider	Animateur avec le groupe * <i>délégation</i>	Groupe ou Collectif	Président avec l'instance
	Capacité de décider	Directeur avec le CA <i>organisation</i>	Collectif avec les	Instance

(\*) L'animateur pour les résultats individuels et le groupe pour les résultats collectifs

# 1. L'animation d'activité

- **Quelques éléments de la demande d'animation**
  - Dans un cadre sécurisant (relationnel, spatial, corporel...) et intégré (avec des propositions complémentaires liées à l'activité)
  - Progresser (apprendre / confronter au regard d'un « spécialiste » / se qualifier) dans l'exercice ou la pratique d'une forme culturelle (loisirs / expression / savoirs sociaux)
  - Pour soi et/ou pour le groupe et/ou pour les autres
  - Éventuel déplacement de l'animation d'activité vers l'animation de projet : se projeter sur un spectacle (ex : l'activité peut être ponctuée de résultats diffusables ou d'événements devant un public)
  
- **L'animateur, son analyse de la demande et son interprétation : points d'attention**
  - Qualifier l'offre d'activité par rapport à l'environnement (offre par défaut / situation de monopole / autres offres ?)
  - Qualifier l'offre d'activité par rapport au projet social
  - Attention à la construction de communautés ouvertes et d'identités « fines » (à opposer aux identités épaisses des communautés fermées)

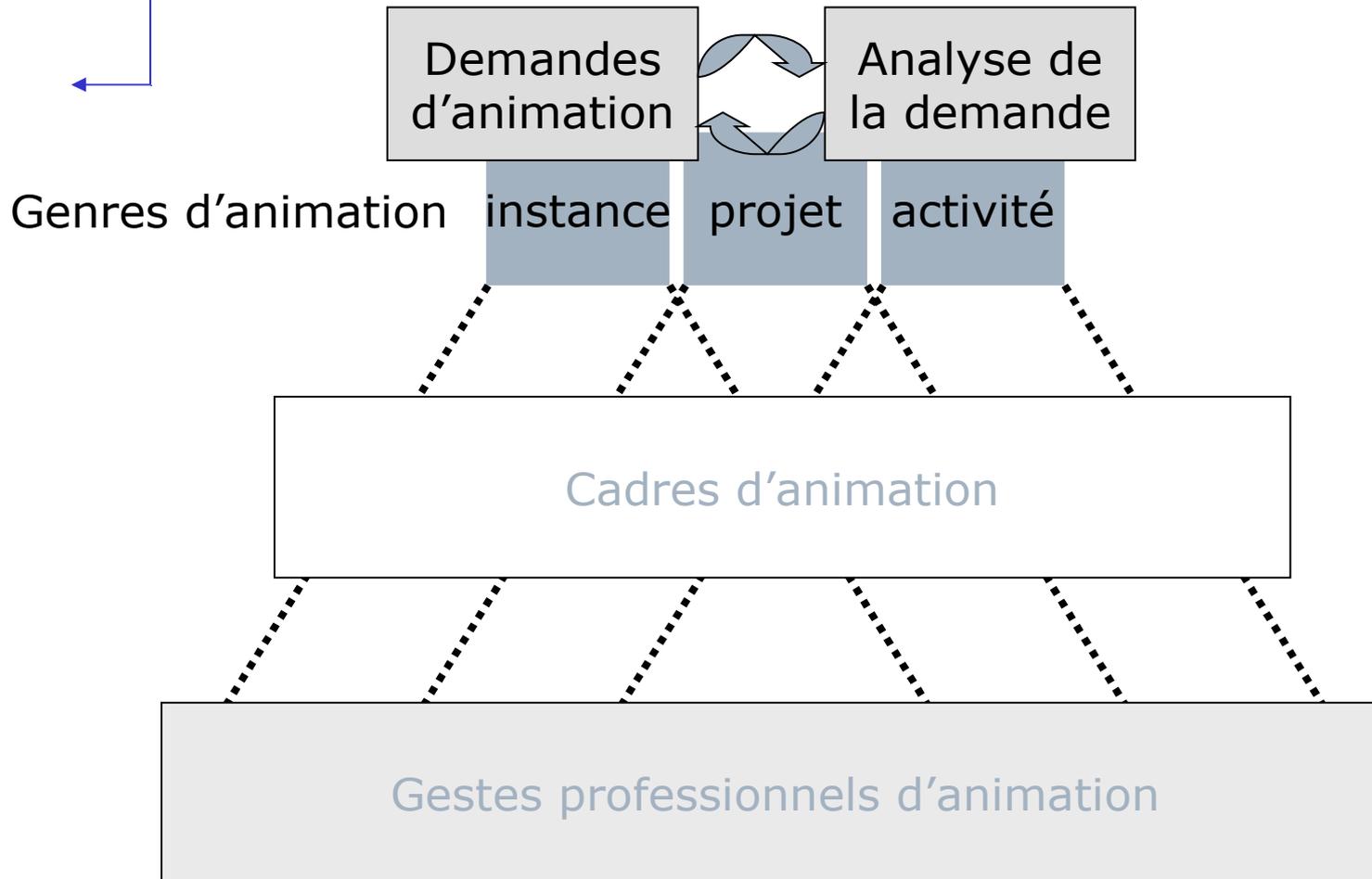
## 2. L'animation de projet

- **Quelques éléments de la demande d'animation**
  - Contribuer à réaliser (seul / à plusieurs / ensemble) un objectif fondé sur un intérêt (individuel / commun / public) qui amène le groupe à intervenir dans son environnement
  - Avec mes ressources / avec les ressources des autres comme moi / avec les ressources des autres d'ailleurs
  - Avec une attente de résultats (interne – parole audible jusqu'à événement / externe – résultats visibles, équipement)
  - Dans un délai limité
  
- **L'animateur, son analyse de la demande et son interprétation : points d'attention**
  - Enjeu fort de formalisation des objectifs opérationnels et des ressources de temps et d'argent
  - Mais attention à la polarisation sur le résultat qui détourne de l'objectif d'accompagnement du groupe de projet comme tel

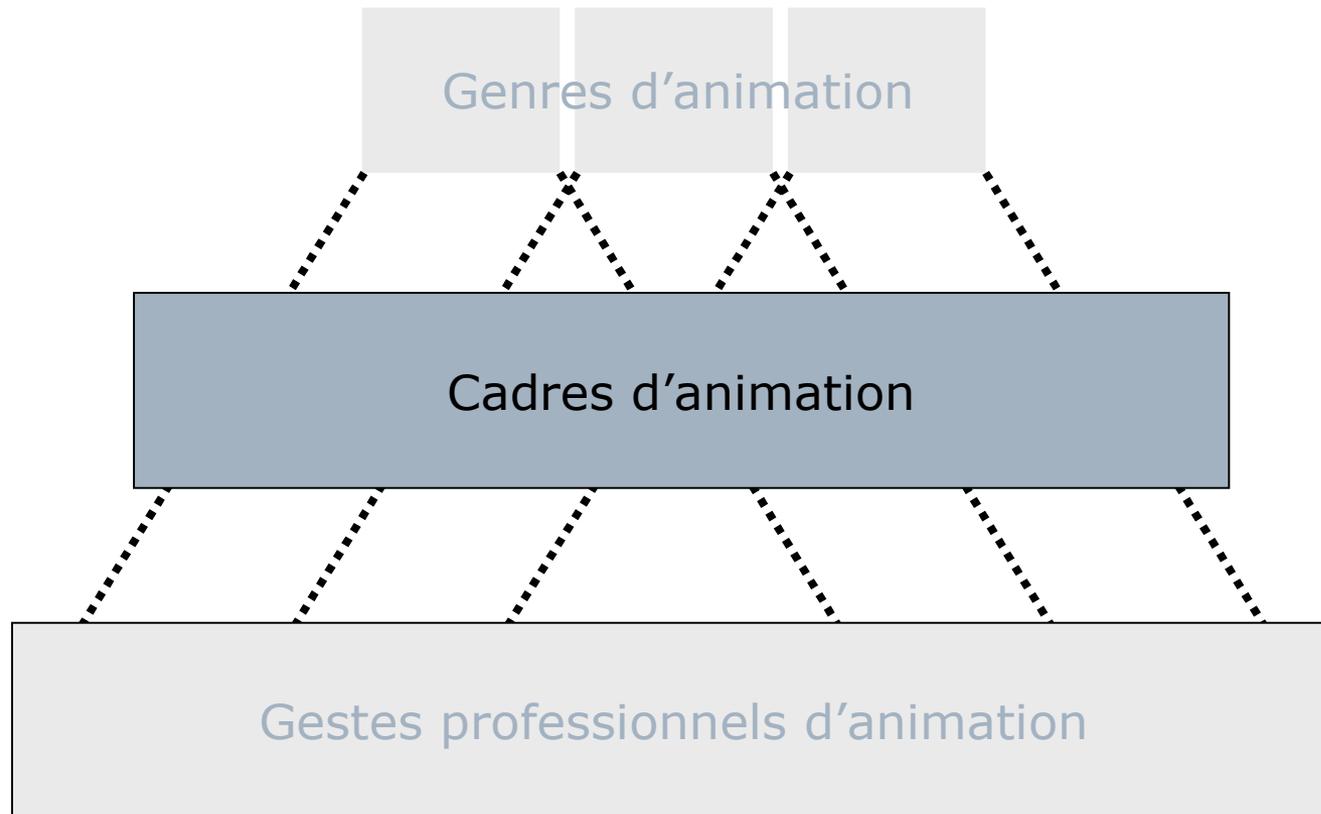
# 3. L'animation d'instance

- **Quelques éléments de la demande d'animation**
  - Sur la base d'une certaine institutionnalisation des rôles et d'un cadre de délégation du rôle d'animation par le Président (délégation complète / partielle)
  - Décider les objectifs et les moyens d'atteinte (mobilisation / affectation de ressources) inscrits ou non dans le champ habituel de l'instance
  - Avec d'autres porteurs de ressources sur un intérêt public / collectif ou social
  - Pour influencer sur / réguler / transformer l'environnement du groupe
  
- **L'animateur, son analyse de la demande et son interprétation : points d'attention**
  - Le cadre est ici fondamental et doit être explicité
  - Analyser formellement la demande d'animation d'instance et définir les responsabilités principales dans le cadre de l'instance

# Les genres d'animation



# 3. Les Cadres d'animation



# Cadres d'animation (1/2)

- **Un cadre d'animation comporte trois composantes enchevêtrées dans l'animation et fournissant autant de familles d'objectifs opérationnels pour l'animation :**
  - Composante « Dynamique de groupe »
  - Composante « Genre d'animation »
  - Composante « Style centre social » (Goffman, Bakhtine, Clot)
- **Le cadre d'animation ordonne les gestes d'animation dans l'espace et le temps**

*Exemple de la présente restitution*



# Cadres d'animation (2/2)

- **Les cadres d'animation ont une double valeur :**
  - Décliner les trois genres d'animation à travers des «styles» de réalisation des animations, issus de l'expérience professionnelle des animateurs des centres sociaux et reconnaissables par les groupes qu'ils animent
  - Cadrer les gestes professionnels et les ordonner en séquences d'action consécutives ou concomitantes, constitutives de l'action collective en cause
  
- **Les cadres d'animation définissent les activités de l'animateur**
  - On peut leur associer des moyens matériels
    - Certains sont «immobiliers» : salle, accès...
    - D'autres sont «mobiliers» : objets usuels d'animation (mur d'affichage, paper-board, p.ex.)
    - Attention, aucun objet n'est neutre pour l'animation !
  - Ils sont ici exprimés à la première personne pour manifester le rôle de garant pour le cadre d'animation joué par l'animateur
  
- **Les cadres d'animation fournissent des objectifs d'animation vérifiables et évaluables**

# Quelques éléments du cadre de l'animation d'activité (1/3)

- **J'établis des liens actifs avec d'autres activités ou événements dans et hors du Centre Social (et je suis attentif à ce que le groupe y soit attentif)**
- **J'articule explicitement les objectifs de l'activité que j'anime avec les priorités du centre social validées par son CA (objectifs « éducatifs »...)**
- **Je clos la séance**
  - En fin de séance, je vérifie l'atteinte des objectifs fixés et le niveau de satisfaction de chacun (pas nécessairement en public)
  - Je précise les modalités pratiques de la séance ultérieure
  - Je donne les consignes d'interséance et présente les objectifs de la séance ultérieure
  - Je ferme le temps collectif et me mets à la disposition des uns et des autres à titre individuel

# Quelques éléments du cadre de l'animation d'activité (2/3)

27

- **Je prépare (avant) et adapte (pendant) le cadre physique de l'animation (lieu, accès, lumière, sonorité, outillage...)**
- **Je constitue le groupe**
  - J'ouvre la séance et pose des « gestes symboliques » pertinents pour ce faire
  - Je crée les conditions de la communication entre les personnes
  - J'accueille chaque personne, je recueille ses souhaits et lui fait établir ses critères de satisfaction
  - Je demande si les consignes d'interséance ont été réalisées
  - Je vérifie avec chacun les conditions de sa participation (santé, adhésion, assiduité, accessibilité...)
  - Je formule régulièrement et fréquemment avec le groupe des clauses de fonctionnement collectif (pas un règlement intérieur avec des droits et des devoirs !), je veille à ce que le cadre soit connu de tous les participants
  - Je propose des formes de régulation non contraignantes et non-violentes et je les respecte moi-même, y compris quand je suis en conflit avec un membre du groupe
  - Je veille au respect des clauses de fonctionnement, en restitue l'accomplissement ou non et les soumet à validation, invalidation ou correction.
  - Je veille à ce que les clauses de fonctionnement du groupe puissent être transférées par les membres du groupe à leur environnement social
  - Je veille à ce que l'identité du groupe ne constitue pas un facteur d'identité « épaisse » communautariste, mais s'articule à d'autres activités constitutives d'autres fonctionnements sociaux
- **Je suis attentif à la manière dont les membres du groupe vivent l'activité (émotions, affects, sentiments...)**

# Quelques éléments du cadre de l'animation d'activité (3/3)

- **Distinguer les gestes d'animation des gestes «d'intervention technique» qu'un animateur peut porter ou déléguer à un intervenant technique**, ci-dessous en italiques
- **« On va progresser ensemble »**
  - *Je veille à faire porter par le public des gestes d'animation*
  - *Je réinvestis les talents ou déviations individuels dans le fonctionnement*
  - *Je construis avec le groupe un parcours de progression et j'intègre les séances d'animation dans ce parcours*
  - *Je propose un bilan collectif sur le parcours accompli à chaque début de séance*
  - *J'établis avec le groupe des priorités pour la ou les séances prochaine(s), quitte à réviser le parcours avec le groupe*
  - *Je propose de façon explicite au groupe des objectifs de séance et une méthode pour les atteindre, et je les fais valider par le groupe*
  - *J'établis des consignes calibrées à la situation et progressives (cumulatives, non-fermées...)*
  - *Je fais partager et j'observe la réalisation de la consigne par tous les membres du groupe*
  - *Je fais participer le groupe à la restitution de chaque consigne ; je ne passe pas à la consigne suivante sans avoir fait cette restitution*
  - *Je manifeste ma satisfaction à l'accomplissement de chaque consigne*
  - *J'observe la participation des membres du groupe (relations entre eux, contributions à l'activité) et j'ajuste ma position en fonction*
    - *Je qualifie les absences et les départs*
    - *Je prends en compte les types de relations entre participants*

# Préconisations concernant l'animation d'activité

- Les groupes d'activité sont souvent considérés comme faisant partie d'un « fonds de roulement » du centre social, alors qu'ils font partie intégrante du projet social. Il convient qu'ils soient discutés un par un, quant à leurs objectifs et méthodes, dans l'instance portant le projet social.
- Les intervenants techniques peuvent être garants de la constitution du groupe d'activité et de son association aux priorités du projet social. S'ils ne l'étaient pas, un animateur d'activité doit s'en porter garant.

**NB :** Les activités de l'animateur d'activité constituent un socle incontournable dans les deux autres cadres d'animation

# Quelques éléments du cadre de l'animation de projet (1/2)

30

... Outre ce qui a été identifié pour l'animation d'activité (« socle »)

- **Je facilite l'expression des personnes et repère les intérêts qu'elles expriment**
  - Je repère les intérêts exprimés par les différentes personnes, proches les uns des autres
  - Je vérifie la compatibilité des intérêts exprimés avec le projet social
  
- **J'exprime que les problèmes ne sont pas seulement individuels et ont une dimension collective**
  - Je propose un recodage du problème dans une situation plus large du vécu (dans une situation écolomique, culturelle, politique plus large) qui offre un rôle à jouer
  - Je traduis des problèmes individuels en problèmes collectifs (« et si votre question, ce n'était pas plutôt que... »)
  - Je veille à garder le groupe ouvert le plus longtemps possible
  - Je facilite l'élargissement du groupe
  
- **J'invite des personnes à faire converger et partager leurs intérêts**
  - Si ces intérêts permettent d'identifier un thème générateur, je constitue un noyau avec ces personnes et je code le « problème »

# Quelques éléments du cadre de l'animation de projet (2/2)

31

- **J'aide le groupe à établir un diagnostic partagé opposable à son environnement (« situation initiale insatisfaisante »)**
  - J'aide le groupe projet à négocier ses objectifs avec son environnement notamment institutionnel, en identifiant les contraintes et les ressources qu'il porte, y compris de nouveaux coopérateurs
  - Je vérifie que les objectifs du projet sont articulés au diagnostic
  - Je veille à ce que le groupe établisse le diagnostic à partir de ses intérêts et pas seulement des ressources disponibles
- **J'aide le groupe à mobiliser les ressources internes et externes nécessaires à l'atteinte de ses objectifs et à les décrire**
- **J'aide le groupe à articuler ses objectifs dans le déroulement du projet et à les visualiser dans un plan de projet**
  - J'aide le groupe à symboliser le projet et son déroulement dans un outil commun compréhensible à l'extérieur du groupe
  - J'aide le groupe à définir ses tâches, à les réaliser à temps, les suivre (qu'est-ce qui nous reste à faire ?) et à les évaluer
- **Je veille à ce que le groupe définisse toujours ses objectifs**
  - Je veille à faire porter par certains membres du groupe des gestes d'animation

# Préconisations concernant l'animation de projet

- L'animation de projet se focalise sur le repérage et la mobilisation d'intérêts collectifs. Ces derniers ne se limitent pas à des questions de bien-être ou de court-terme.
- Nous devons constituer des repères pour délimiter les questions relevant de droits collectifs de celles relevant de demandes sociales. Les actions collectives peuvent viser les droits collectifs directement, ou indirectement à travers les réponses données ponctuellement aux demandes sociales
- Le diagnostic partagé et articulé avec l'environnement est une condition *sine qua non* du projet. Il peut être consensuel ou conflictuel [Alinsky]. Il est suffisamment précis pour être mobilisant.
- La mobilisation des ressources est le fait du groupe, non de l'animateur.
- L'animation de projet se construit avec des intérêts collectifs, pas avec des problèmes individuels. La résolution de problèmes individuels se conduit hors du cadre d'animation et réclame souvent des capacités spécifiques. La focalisation sur des problèmes individuels risque d'occulter l'extraction d'intérêts collectifs.

# Quelques éléments du cadre de l'animation d'instance (1/2)

... Outre ce qui a été identifié pour l'animation d'activité (« socle »)

- **Je contribue à l'explicitation, à la définition et à l'évolution des règles de fonctionnement de l'instance ; j'organise le débat collectif pour la répartition effective des rôles**
- **Je contribue à la qualification des participants prenant un rôle dans l'instance et je vérifie qu'ils tiennent ce rôle**
  - Je veille à ce que mon rôle ne se confonde pas avec celui du Président
  - Quand ils ne le tiennent pas, je veille à ce que le groupe s'interroge sur les écarts au rôle
- **Je contribue à la construction d'un processus de décision et j'intègre les séances d'animation dans ce processus**
  - Je propose des méthodes de décision alternatives
  - Je trouve les ressources utiles à la définition de l'intérêt collectif ou public, en repérant les différentes conceptions et pratiques institutionnelles
  - J'aide l'instance à déterminer la stratégie la plus adaptée à l'atteinte de ses objectifs compte tenu de ses propres ressources (humaines, financières, partenariales...) et de sa capacité de temps
  - J'aide le groupe à négocier ses objectifs avec son environnement notamment institutionnel, en identifiant les contraintes et les ressources qu'il porte, y compris de nouveaux coopérateurs
  - J'aide le groupe à formaliser ses décisions et à suivre leur mise en œuvre
  - J'aide à évaluer les conséquences des décisions et à ajuster la stratégie de l'instance

# Quelques éléments du cadre de l'animation d'instance (2/2)

- J'aide l'instance à communiquer sur son travail

## Hors séance,

- je repère, je mobilise, je vérifie des ressources externes à l'instance
- je rapporte dans l'environnement institutionnel les avancées du processus décisionnel de l'instance
- je rencontre les membres du groupe qui ont des difficultés dans leur rôle
- le cas échéant, je révisé avec le Président (ou l'autorité en charge de l'instance) la formule de délégation de l'animation

# Préconisations concernant l'animation d'instance

- **L'animation d'instance est focalisée sur la qualification des acteurs, leurs capacités à prendre un rôle dans l'espace public, à commencer par celui du centre social.**
- **Veiller aux délégations du Président d'instance données à l'animateur**
- **Constituer des boîtes à outils de méthodes alternatives de délibération et de décision et de rôles à exercer**
- **L'activité hors séance est constitutive de la dynamique de l'instance (une instance vit aussi hors de ses séances)**
- **Certaines activités, plutôt « en séance », peuvent être déléguées à un ou plusieurs assistants d'animation**

# Éléments de « style » d'animation

**Les cadres d'animation constituent des « matrices » de dynamique de groupe et d'ordonnancement de séquences d'animation.**

**Les définitions de cadres présentent aussi des éléments de « genre » qui assurent la transférabilité des capacités et des éléments de « style » qui caractérisent les centres sociaux, voire les animateurs, dans leur interprétation du cadre d'animation.**

## □ Exemple sur l'animation d'activité

- **Genre** : Je formule des clauses de fonctionnement collectif, je veille à ce que le cadre soit connu de tous les participants
- **Style** : Je le fais avec le groupe, régulièrement, sous forme de clauses ouvertes et non interdites

## □ Exemple sur l'animation de projet

- **Genre** : Je veille à ce que le groupe établisse le diagnostic à partir de ses ressources disponibles
- **Style** : Je veille à ce que le diagnostic se fonde également sur les intérêts des membres du groupe et fasse apparaître les développements de capacités à construire dans le projet

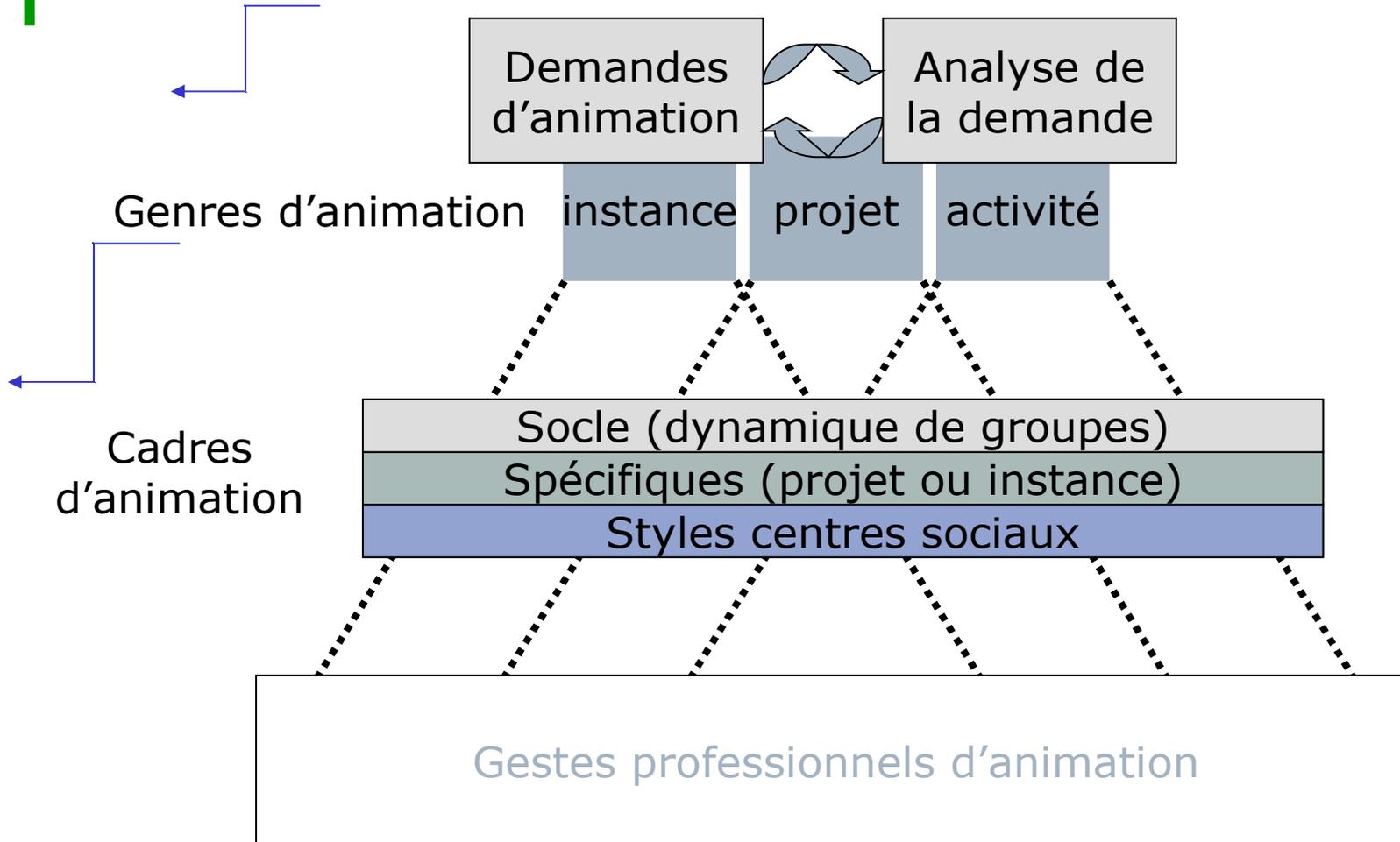
## □ Exemple sur l'animation d'instance

- **Genre** : Je propose des méthodes de décision
- **Style** : Je propose des méthodes de décision alternatives, voire je les soumets à la délibération du groupe pour sélection

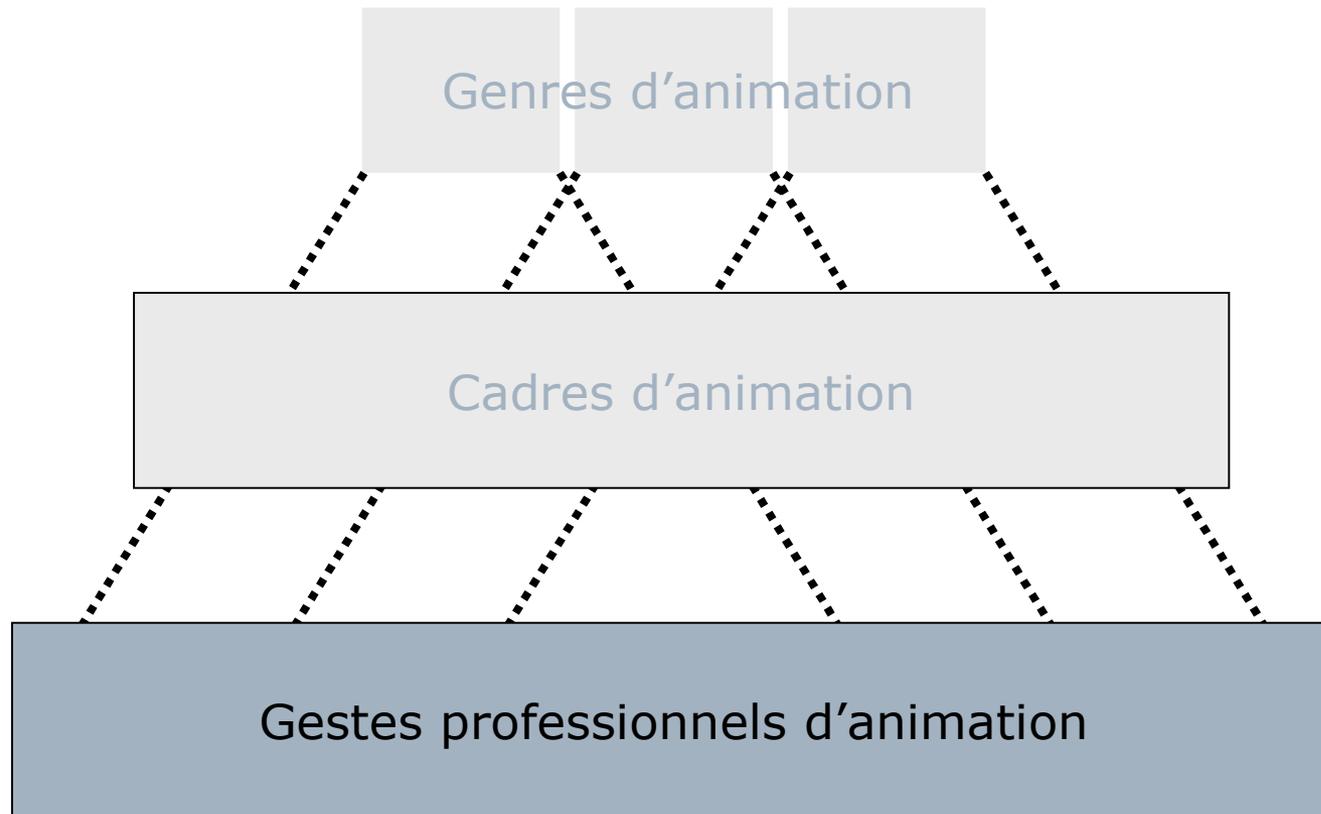
# Cadres d'animation et emplois d'animateurs

- **L'éclairage apporté aux trois genres et cadres d'animation permet de**
  - Différencier le métier d'animateur de ceux centrés sur l'accompagnement individuel (insertion, « case work »...)
  - Distinguer deux ou trois emplois génériques, par dominante d'activité, là où la Classification n'a qu'un emploi générique d'animateur
  - Articuler ces emplois à ceux d'intervenant technique ou d'assistant d'animation
  - Envisager des pesées différentes pour ces deux ou trois emplois, les pesées augmentant de l'emploi d'animateur d'activité à celui d'animateur de projet et à celui d'animateur d'instance
  - Envisager de rapprocher l'emploi d'animateur d'instance de celui de directeur (qui anime l'instance CA)
  
- **Un éclairage est également apporté**
  - Aux analyses de pratiques d'animation
  - Aux situations d'évaluation dans le dialogue avec le directeur ou le coordinateur de manière à définir des objectifs de formation ou à cadrer des soutiens spécifiques

# Genres et Cadres d'animation



# 4. Les Gestes d'animation



# Des cadres d'animation aux types de gestes professionnels (1/4)

40

Chaque cadre d'animation comprend **4 types de gestes professionnels**  
[Jorro]

- **Gestes langagiers (L)**
  - Actions produites dans le langage (ex. ouvrir une séance)
  - Codages linguistiques (ex. parler la langue des jeunes)
  - Répertoires de langage (ex. langage d'action...)
  - Rhétorique pédagogique (ex. images...)
- **Gestes de mise en scène des objets d'action collective (M)**
  - Ordre du jour
  - Consignes
  - Restitutions ou événements de publication de résultats du groupe
  - Affichages, usages d'objets usuels d'animation...
- **Gestes d'ajustement de l'action (A)**
  - Recadrages et recentrages
  - Stop and go, ponctuations, rythmique
  - Régulations...
- **Gestes éthiques (E)**
  - Répartitions de rôles et auto-présentations (« inclusion »)
  - Reconnaissances mutuelles
  - Présences et absences
  - Engagements

# Des cadres d'animation aux types de gestes professionnels (2/4)

41

- Dominante = Type**
- Application au « socle d'animation » (1) **M**
  - Je prépare (avant) et adapte (pendant) le cadre physique de l'animation (lieu, accès, lumière, sonorité, outillage...) **(E)**
  - Je constitue le groupe **L/E**
    - J'ouvre la séance et pose des « gestes symboliques » pertinents pour ce faire **E/M**
    - J'accueille chaque membre du groupe, je recueille ses souhaits et lui fait établir ses critères de satisfaction **E/M/A**
    - En fin de séance, je vérifie son niveau de satisfaction (pas nécessairement en public) **E/M**
    - Je vérifie avec chacun les conditions de sa participation (santé, adhésion, assiduité, accessibilité...) **E/M**
    - Je formule régulièrement et fréquemment avec le groupe des clauses de fonctionnement collectif (pas un règlement intérieur avec des droits et des devoirs !), je veille à ce que le cadre soit connu de tous les participants **E/A**
    - Je propose des formes de régulation non contraignantes et non-violentes et je les respecte moi-même, y compris quand je suis en conflit avec un membre du groupe **E/A**
    - Je veille au respect des clauses de fonctionnement, en restitue l'accomplissement ou non et les soumet à validation, invalidation ou correction. **E**
    - Je veille à ce que les clauses de fonctionnement du groupe puissent être transférées par les membres du groupe à leur environnement social **E**
    - Je veille à ce que l'identité du groupe ne constitue pas un facteur d'identité « épaisse », communautariste, mais s'articule à d'autres activités constitutives d'autres fonctionnements sociaux **E**

# Des cadres d'animation aux types de gestes professionnels (3/4)

42

**Dominante = Type**

- « **On va progresser ensemble** »
  - *Je veille à faire porter par le public des gestes d'animation* **E**
  - *Je réinvestis les talents ou déviations individuels dans le fonctionnement* **E/A**
  - *Je construis avec le groupe un parcours de progression et j'intègre les séances d'animation dans ce parcours* **M/A**
  - *Je propose un bilan collectif sur le parcours accompli à chaque début de séance* **M/A**
  - *J'établis avec le groupe des priorités pour la ou les séances prochaine(s), quitte à réviser le parcours avec le groupe* **E/A**
  - *Je propose de façon explicite au groupe des objectifs de séance et une méthode pour les atteindre, et je les fais valider par le groupe* **M/A**
  - *J'établis des consignes calibrées à la situation et progressives (cumulatives, non-fermées...)* **M**
  - *J'observe la réalisation de la consigne par tous les membres du groupe* **A**
  - *Je restitue au groupe les résultats du respect de chaque consigne ; je ne passe pas à la consigne suivante sans avoir fait cette restitution* **M**
  - *Je manifeste ma satisfaction à l'accomplissement de chaque consigne* **E**
  - *J'observe la participation des membres du groupe (relations entre eux, contributions à l'activité) et j'ajuste ma position en fonction* **E**

# Des cadres d'animation aux types de gestes professionnels (4/4)

43

**Dominante**

- J'établis des liens actifs avec d'autres activités ou événements dans et hors du Centre Social (et je suis attentif à ce que le groupe y soit attentif) **M**
- J'articule explicitement les objectifs de l'activité que j'anime avec les priorités du centre social validées par son CA (objectifs « éducatifs », pédagogiques...) **M**
- J'ouvre la séance **L/M**
  - Je demande si les consignes d'interséance ont été réalisées **M/A**
- Je clos la séance **L/M**
  - Je précise les modalités pratiques de la séance ultérieure **M**
  - Je donne les consignes d'interséance et présente les objectifs de la séance ultérieure **M**
  - Je ferme le temps collectif et me mets à la disposition des uns et des autres à titre individuel **L/E**

# Exemples de Gestes professionnels (1/3)

44

## Exemple : donner une consigne en situation de complexité

*J'établis des consignes calibrées à la situation et progressives (cumulatives, non-fermées...)*

Temps	Description des gestes d'animation dans une séquence de donation de consigne lors d'une animation d'instance	type geste			
		L	M	A	E
10:57 - 12:09	Animateur reprend la parole et présente le déroulement de la 1 <sup>e</sup> phase, avec l'entrée en scène d'un premier groupe de travail ; introduit consigne (« exposé de 10 min maximum »), présente les « trois papiers », passe une feuille de l'arrière sur l'avant du paper board de consigne (« en vert... ») et <b>donne la consigne</b> , pendant que le Coordinateur et la Présidente distribuent les papiers à chaque participant, chacun à partir de son aile. Consigne : après exposé (rappel de la durée maximum), se déplacer au mur en face du groupe, sous un papier indiquant le thème du groupe de travail	X	X		X
12:09 - 12:13	Présidente commente à voix forte sa distribution de papiers en s'adressant aux participants (« vous en avez trois de chaque couleur... »)				
12:13 - 12:23	Animateur reprend le code couleurs et enchaîne sur l'ordre de passage des groupes de travail du CLD, hésite sur le 2 <sup>e</sup> groupe		X		
12:23 - 12:30	Présidente reprend l'ordre de passage à partir du premier, puis dialogue avec l'Animateur sur l'ordre de passage, conclut « voilà ! »				
12:31 - 13:04	Animateur enchaîne et reprend la consigne « à chaque fois... » en ajoutant que les « post-it » doivent être collés avec « du machin qui colle », ensemble par similitude d'idées ou de mots	X	X		
13:05 - 13:09	Présidente interrompt l'Animateur : « tu nous le rediras ! », c'est sûr qu'on va oublier ! »				
13:09 - 13:42	Animateur acquiesce et ajoute « je vais le répéter 18 fois dans la soirée », mais enchaîne sur le « principe » d'écrire gros (« 4 mots ») ; « des mots clés » avec aide d'une 3 <sup>e</sup> assistante d'animation debout entre deux rangs de participants ; « 10 phrases, on va mettre une heure à faire la synthèse » ; « écrire en majuscules »	X	X		
13:42 - 15:02	Présidente contredit l'Animateur : « pas obligé » ; écrire en minuscules grosses. Elle reste debout et continue de parler à voix forte ; répond à celui qui demande l'anonymat etc.				
13:42 - 15:02	Animateur indique que les stylos passent dans le groupe en se tenant en face du groupe, dans le brouhaha, avec deux hommes qui occupent l'espace visuel ou auditif, répondant à une question d'anonymat ; rappelle la consigne mais s'interrompt ; reprend la parole (« alors je propose ») et s'interrompt ; sort du point focal de l'assemblée et se place devant l'écran, parle avec la Présidente qui passe devant l'assemblée, puis appelle les « gens du groupe culture »			X	X
15:02 - 16:00	Animateur, devant le manque de papiers, se concerta avec le Coordinateur pour qu'il coupe des papiers, plutôt que la Présidente, et les distribue. « C'était volontaire qu'il n'y ait pas assez de papiers »				X
16:00 - 16:35	Animateur prend la parole : « Allez, on démarre ! », accueille celui qui va restituer le travail de groupe qui s'assied à sa droite et introduit la restitution du 1 <sup>er</sup> groupe de travail (préparée à l'avance), puis « rappelle la consigne » (code couleurs, quatre mots) et s'assied			X	
<b>5 min 38 s</b>					

# Exemples de Gestes professionnels

## (2/3)

45

Temps	Description d'un geste de régulation sans contrainte	type geste			
		L	M	A	E
07:05 - 07:30	<p>« Attention, photo par deux ! L'un qui dispute, l'autre qui est disputé ! »</p> <p>« Un, deux, trois, photo ! » dit-il en claquant dans un doigt et en traversant la salle à grands pas.</p> <p>« Sans parler, on joue ! », lance-t-il en claquant dans son doigt, debout près du portemanteau.</p> <p>Il examine les duos. « Super ! »</p> <p>« Essayez de ne pas parler ! Restez où vous êtes ! », dit-il alors que certains se déplacent déjà.</p> <p>« Attention ! »</p>		X		
07:31 - 08:04	<p>Un membre du groupe fait un bruit nasillard de la bouche tout en prenant une posture. Rires.</p> <p>« C'est sa mélodie qui reprend ». L'Animateur se met la tête dans les mains.</p> <p>« C'est quoi ça ? » demande-t-il à celui qui vient de faire le bruit.</p> <p>« Le cobra » dit la personne.</p> <p>« D'accord ! Un dompteur qui dompte un cobra ! » dit l'Animateur, l'index pointé vers la personne en marchant dans la diagonale. Il répète la consigne.</p> <p>« Attention ! Trois secondes, 1, 2, 3 ! Photo ! » l'Animateur est au milieu de la salle, pivote sur lui-même l'index levé.</p> <p>Rire de l'Animateur. « Super ! Bougez pas ! » Il examine les poses.</p> <p>« Super ! »</p>				X

### Exemple : réguler sans contrainte

□ « Je réinvestis les talents ou déviations individuels dans le fonctionnement »

- Dans le cours de l'activité (expression)
- Rupture de cadre (photo à deux = jouer sans parler) ou sortie de cadre
- Régulation par le cadre de base (rôles complémentaires)
- Recomposition et non opposition du cadre aux participants engagés

# Exemples de Gestes professionnels

## (3/3)

46

### Exemple : restituer des résultats

*Je restitue au groupe les résultats de chaque consigne ; je ne passe pas à la consigne suivante sans avoir fait cette restitution*

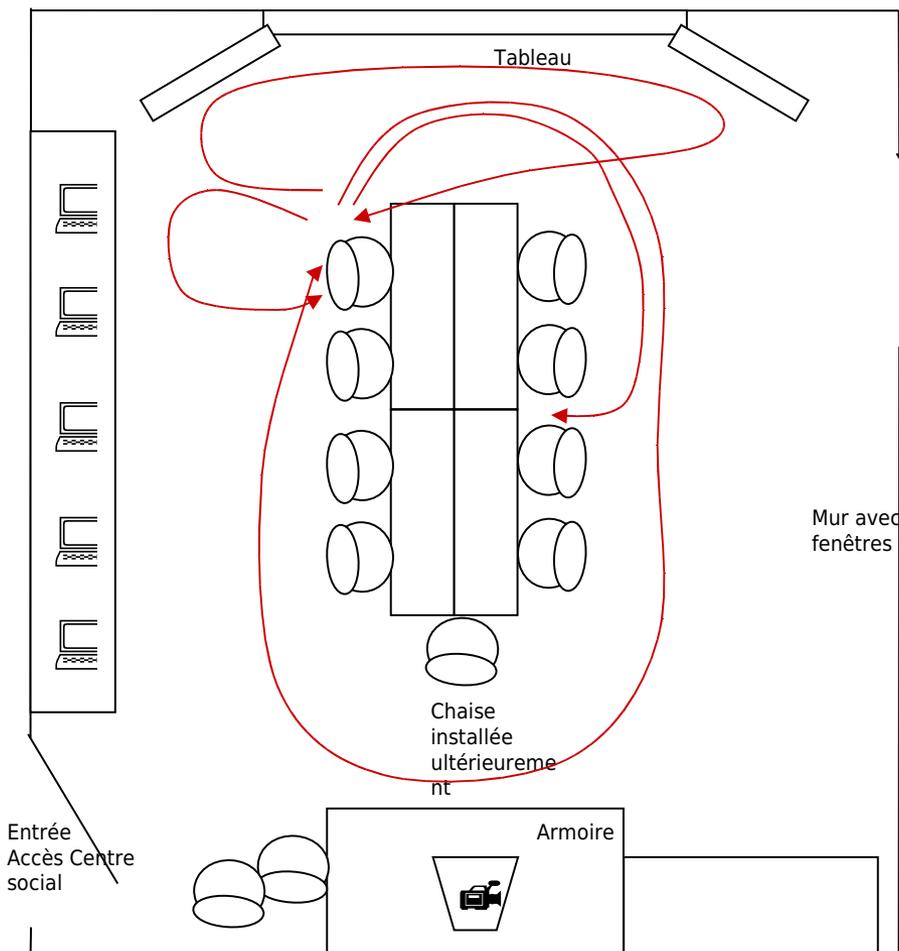
Temps	Description d'un geste de restitution	type geste			
		I	M	A	E
03:37 - 05:14	Animateur se déplace vers l'avant-scène, demande à la cantonade « on y va ? », annonce l'objectif de « ressortir des idées-forces », annonce l'ouverture d'une discussion et la clôture de la réunion à « 20 heures 30, pour avoir 1 heure pour manger », assiste à la chute du paper-board (où on lit « Merci de ne pas casser le matériel » !), retourne les feuilles avec la Présidente. Explique qu'il va faire une « première synthèse », annonce une synthèse écrite qui sera « plus mieux », sourit de l'expression, dit « correctement », redit l'objectif de ressortir des idées-forces.		X X	X	
05:15 - 07:09	L'Animateur, debout à l'avant-scène face à l'assemblée, faisant des moulinets de la main gauche, en consultant de temps en temps son bloc, donne les idées-forces du 1 <sup>er</sup> groupe de travail, indique que c'est « compliqué » (réaction de la Présidente qui va-et-vient devant le mur des post-it concernant les groupes de travail puis sort du champ), pendant que le Coordinateur écrit.	X	X X		X X
07:10 - 07:23	L'Animateur demande à l'assistance « s'ils ont vu autre chose », n'obtient pas de réaction, diffère à « la discussion après »	X			
07:24 - 08:13	L'Animateur, debout à l'avant-scène face à l'assemblée, faisant des moulinets de la main gauche, en consultant de temps en temps son bloc, donne les idées-forces du 2 <sup>e</sup> groupe de travail, ressort le risque de « recréer ce qui existe déjà », évoque « les partenaires déjà investis sur ces questions dans les territoires, collectivités, institutions, autres acteurs de la société civile, type associations et autres ».		X		
08:14 - 11:58	L'Animateur, debout à l'avant-scène face à l'assemblée, faisant des moulinets de la main gauche, en consultant de temps en temps son bloc, donne les idées-forces du 3 <sup>e</sup> groupe de travail, ce qui est « positif » (« tout le territoire », « tout le monde »), les questions sur l'usage de l'outil, les craintes « d'isolement » et de « délitement du lien social », le « danger du Wifi », l'intérêt de faire des formations des stratégies pour toucher les isolés, investir des lieux inédits, regrouper des générations		X		
11:59 - 15:02	L'Animateur, debout à l'avant-scène face à l'assemblée, faisant des moulinets de la main gauche, en consultant de temps en temps son bloc, donne les idées-forces du 4 <sup>e</sup> groupe de travail, dit que « c'est compliqué » (« Die intra muros », « Diois », « reste du monde »), restitue l'intérêt « partagé » pour un diagnostic, pour une « organisation alternative » (co-voiturage, vélo), la peur de « freins » « politiques » (pistes cyclables), adopte la boutade du Coordinateur (le cheval et l'âne)		X		X
15:03 - 17:57	L'Animateur, debout à l'avant-scène face à l'assemblée, faisant des moulinets de la main gauche, en consultant de temps en temps son bloc, ressort les idées-forces des « fiches jaunes, plus globales », s'assied, dit « sa peur d'utiliser le mot 'transversal' » qu'il traduit en « trucs qui concernent tout le monde » (rires dans l'assistance), ressort des questions sur le tourisme, les relations habitants-élus-institutionnels (« comment on articule ça », « réfléchir plus ensemble », « démocraties participative et représentative »), parle en « je » pour dire qu'il « ressent l'envie d'avancer sur ces questions-là, au minimum » (insiste-t-il), l'écologie et termine sur une note négative : « on réinvente l'eau tiède » (Animateur a d'abord dit « eau chaude »). Termine par « voilà » dans le silence.	X	X X X		X  X
<b>14 min 20s</b>					

# La préparation des lieux et des «objets usuels» d'animation (1/3)

47

**Exemple d'une animation d'activité d'apprentissage sociolinguistique**

- **Tableau blanc = objet usuel « générique »**
- **Tables regroupées (style) : groupe des apprenants**
- **Animatrice dans trois positions :**
  - aller-retour table-tableau
  - debout à sa place
  - tour de table pour se mettre à côté

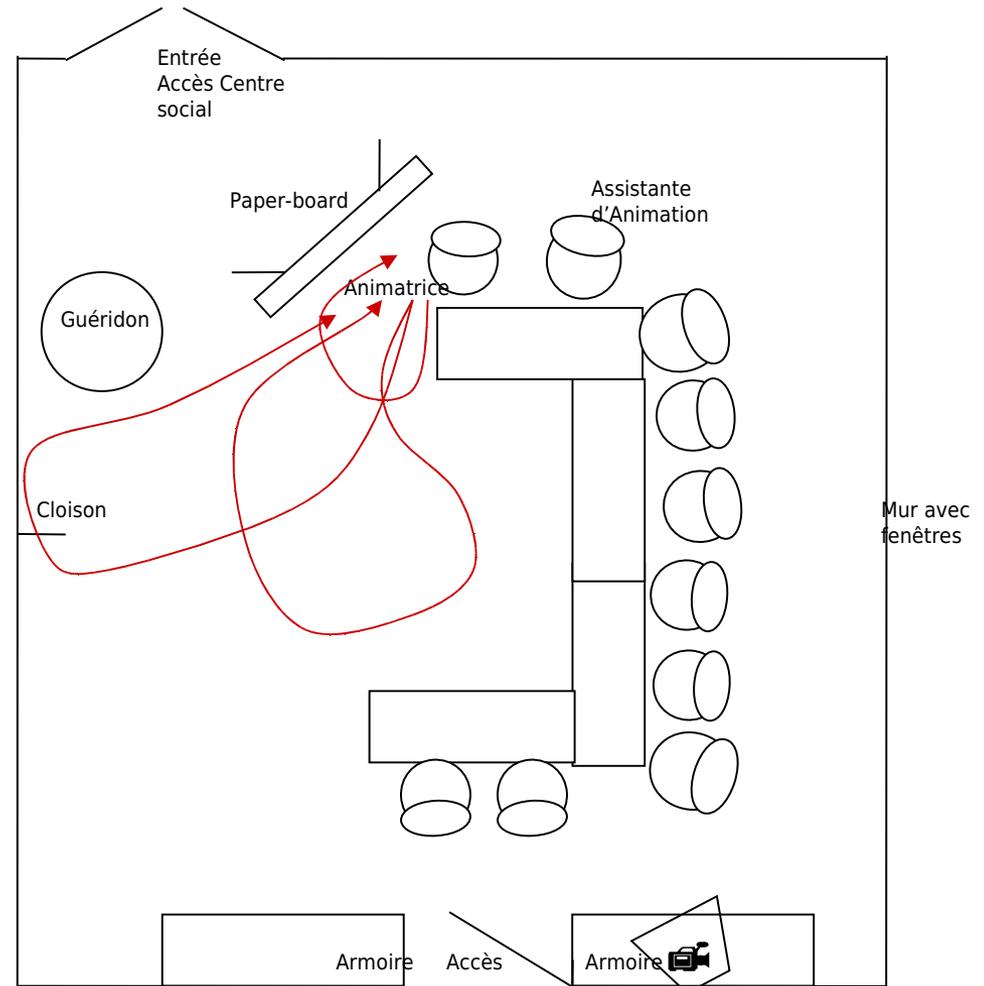


# La préparation des lieux et des «objets usuels» d'animation (2/3)

48

## Exemple d'une animation de projet

- **Objets usuels :**
  - Tableau blanc (dont feuilles déjà écrites)
  - Guéridon / matériel d'affichage
  - Cloison pour affichage
- **Tables en « U » :**  
**groupe ouvert et centré sur l'animatrice (scène = accès limité)**
- **Positions :**
  - Médiation entre le groupe et les objets usuels

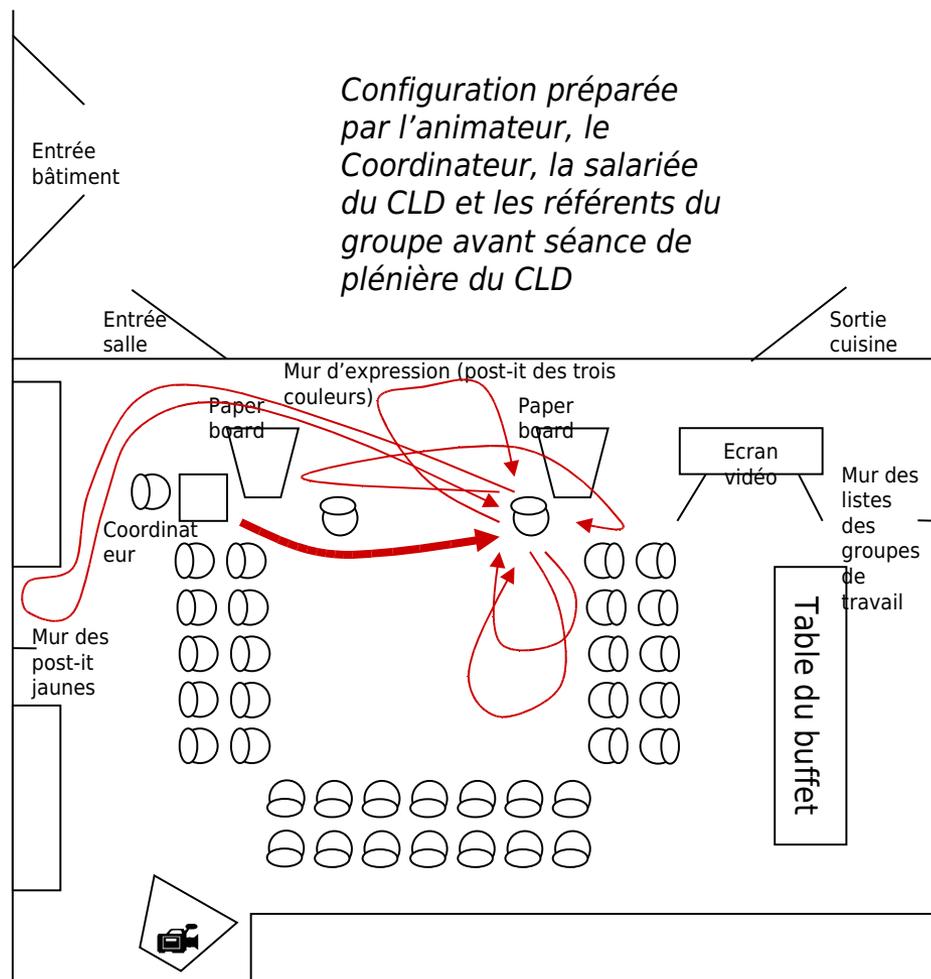


# La préparation des lieux et des «objets usuels» d'animation (3/3)

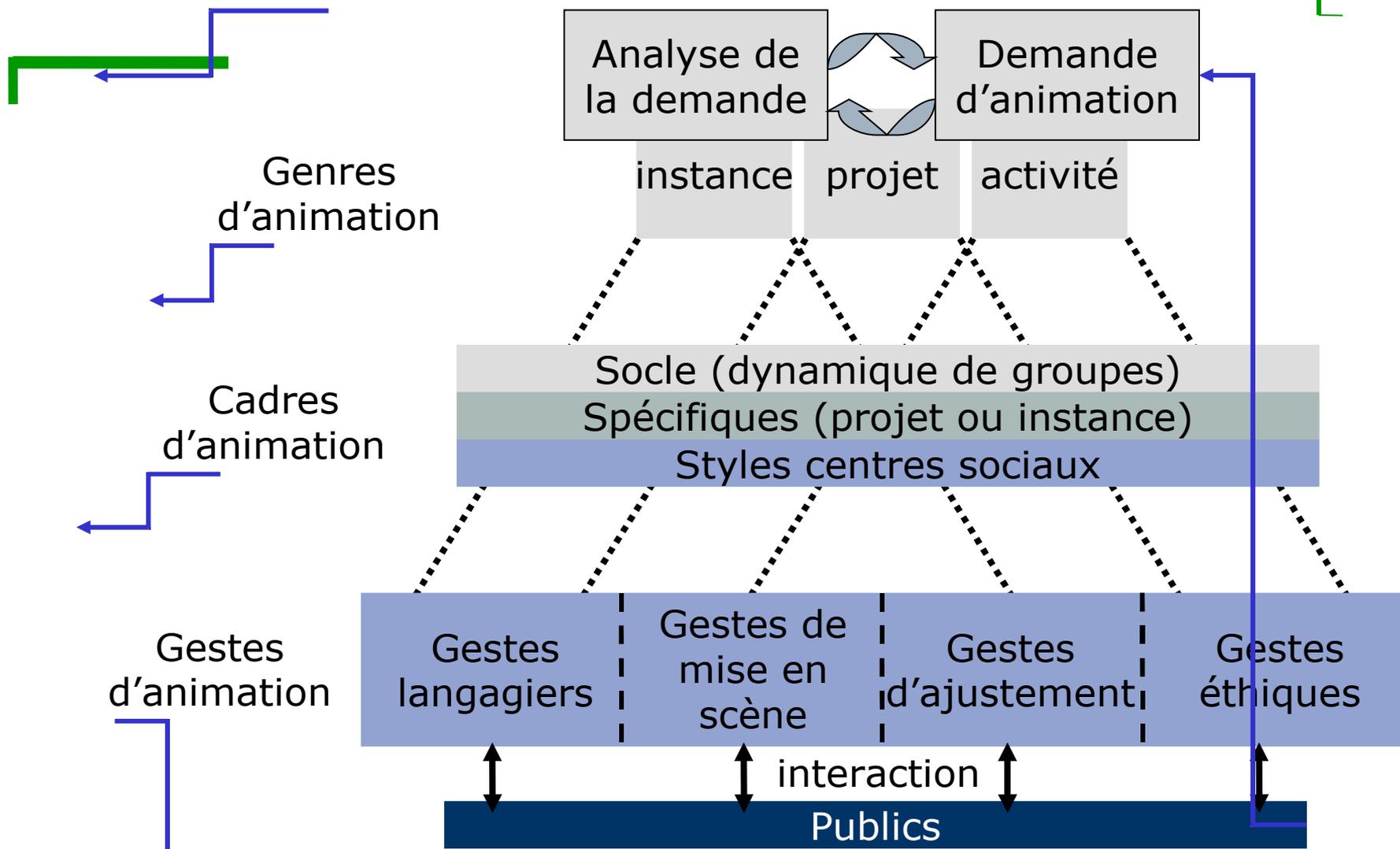
49

## Exemple d'une animation d'instance

- **Nombreux objets usuels**
  - Exploitation forte des «ressources» disponibles
  - Apports de ressources
  - Technicité (générique) : vidéo...
- **Sièges en « U », en double rangée**
- **Positionnements spécifiques des intervenants (scène)**
  - Président
  - animateur (avec arrivée en scène, cf. flèche grasse)
  - Assistants d'animation
  - « **Chorégraphie** »



# Genres, Cadres et Gestes d'animation



## 5. Annexes

- **Exemple de tableau de description exhaustive des gestes d'animation**

# Composition du comité de pilotage

- **Animation et réalisation de la recherche-action.** Benoît Vandoolaeghe (scop Les Traversiers)
- **Membres du comité de pilotage.** Alain Bouvier (Fédération Isère). Jean-Marc Cottet (Uracs). Sylvie Pambet (Conseil Général Savoie). Philippe Villeval (Fédération Rhône). Manu Bodinier (Uracs). Sylvain Exertier (Habitat Formation).
- **Soutiens financiers.** DRTEFP Rhône-Alpes. CPNEF des centres sociaux. Union Régionale Rhône-Alpes Centres Sociaux
- **Centres sociaux ayant participé aux films.** CS de St Genis Laval. CS de Die. CS La Berthaudière à Décines. CS de Bourg-en-Bresse. CS St Romain de Surieu.