

**UFR Sciences, Espaces, Sociétés**

**Département des Sciences de l'Education et de la Formation**

**La contractualisation d'une collectivité territoriale et d'une  
association de loisirs enfance-jeunesse au regard  
de la théorie néo-institutionnaliste sociologique**

Lydie MANIERE  
Septembre 2014

**MASTER 2<sup>ème</sup> année**

**Sciences de l'Education et de la Formation  
Spécialité « Politiques Enfance Jeunesse »**

**Sous la direction de**

Nicole RAYBAUD-PATIN Chercheure associée UMR EFTS

**Jury composé de**

Véronique BORDES Maitre de conférences  
Edwige COMETTI Sociologue

## Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma Directrice de mémoire Madame Nicole Raybaud-Patin. Je la remercie de m'avoir encadrée, orientée et conseillée.

Je remercie Madame Véronique Bordes, pour le partage de ses valeurs, son accompagnement et son éclairage tout au long de la formation.

Je remercie Madame Edwige Cometti pour sa bienveillance, son écoute et sa connaissance des politiques publiques et du domaine associatif.

Je tiens également à remercier, Madame C, Madame L, Monsieur E, Monsieur D qui ont accepté d'être interviewés ainsi que toutes les personnes avec lesquelles j'ai pu échanger à propos de mon sujet.

Merci à Emmanuel, pour sa patience, son soutien et sa poésie....

# Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>I. Les collectivités territoriales, le cas de la commune de Castanet-Tolosan.....</b>	<b>5</b>
A. Contexte historique et législatif .....	5
B. L'intercommunalité ou le principe de coopération intercommunale.....	8
C. La commune de Castanet-Tolosan .....	10
<b>II. Les modes de contractualisation entre collectivités territoriales et associations.....</b>	<b>14</b>
A. Principe de contractualisation entre collectivités territoriales et associations.....	14
B. La subvention.....	16
C. La commande publique .....	18
<b>III. Les associations de loisirs enfance-jeunesse: le cas de l'association « Parenthèse» .....</b>	<b>21</b>
A. Contexte historique et législatif .....	21
B. Associations de loisirs enfance-jeunesse employeurs .....	24
C. L'association « Parenthèse» à Castanet-Tolosan .....	26
<b>IV. La contractualisation d'une collectivité territoriale avec une association de loisirs enfance jeunesse sous l'éclairage de la théorie néo-institutionnaliste sociologique .....</b>	<b>31</b>
A. Le néo-institutionnalisme sociologique.....	31
B. La politique enfance-jeunesse, un champ organisationnel ?.....	33
C. Les modes de contractualisation entre collectivités territoriales, associations de loisirs enfance jeunesse et le concept d'isomorphisme institutionnel.....	35
<b>V. Méthodologie de recueil de données .....</b>	<b>38</b>
A. Entretiens semi-directifs et éléments issus du contexte professionnel.....	38
B. Réalisation des entretiens .....	41
C. Analyse des entretiens et des éléments issus du contexte professionnel.....	42
<b>VI. Résultats.....</b>	<b>44</b>
A. Données issues de l'analyse catégorielle des entretiens .....	45
B. Données issues des écrits et documents professionnels .....	53
<b>VII. Analyse de la posture et limites de ce travail.....</b>	<b>57</b>
<b>VIII. Discussion.....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>65</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>.....</b>

## **Introduction**

En 1974, un centre de loisirs est inauguré à Castanet-Tolosan. La gestion du dispositif du même nom est alors assurée par une des sections de la Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) et ce, jusque fin 1988. Début 1989, la commune crée une association de gestion de la maison de l'enfance et du centre de loisirs. En 1990, l'activité « jeunes » de la MJC rejoint la maison de l'enfance et l'association de gestion de la maison de l'enfance et du centre de loisirs devient association « Parenthèse ». Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, l'association « Parenthèse » gère le dispositif des Accueils de Loisirs Associés aux Ecoles (ALAE) pour la commune de Castanet-Tolosan et celle de Pompertuzat, les Accueils de Loisirs Sans Hébergement (ALSH) enfants et jeunes et l'Accueil de Loisirs Associé au Collège (ALAC) pour la communauté d'agglomération du Sicoval<sup>1</sup>. Elle est titulaire d'un marché public pour les activités liées à la commune de Castanet-Tolosan et au Sicoval tandis qu'elle reçoit une subvention de la mairie de Pompertuzat. Elle emploie une centaine de salariés qui interviennent sur les différents dispositifs. Je suis directrice de l'association « Parenthèse » depuis septembre 2011. J'ai d'abord occupé le poste de directrice-adjointe de mi-mai à fin août 2011. Au 1<sup>er</sup> septembre 2011, j'ai succédé au directeur présent depuis 25 ans dans l'association et à ce poste depuis près de 15 ans.

La vie associative du dernier trimestre 2011 ainsi que l'année 2012 ont été riches en événements. Au 1<sup>er</sup> septembre 2011, la mairie de Castanet-Tolosan envisage de dénoncer le marché public pour municipaliser les ALAE au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Ce projet sera finalement abandonné en décembre 2011. En parallèle, est voté le transfert des compétences enfance-jeunesse de la commune au Sicoval au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Le conseil d'administration de l'association ainsi que l'ensemble des salariés étaient très inquiets quant à l'avenir de la structure dont la pérennité, en l'état, était source d'incertitudes. Mon rôle pendant toute cette période a été d'écouter et de rassurer les salariés quant aux options possibles, ainsi que d'analyser les différents enjeux que de telles décisions sous-tendaient.

---

<sup>1</sup> Syndicat Intercommunal d'aménagement et de développement des Coteaux de la Vallée de l'Hers, 1975.

J'ai dû pour cela m'appuyer sur mes capacités d'analyse, de synthèse et d'adaptation, car mes expériences précédentes bien que formatrices n'avaient pas l'envergure, la complexité et les implications de la situation actuelle.

De juin 2008 à mai 2011, j'étais employée par la Fédération Léo Lagrange en tant que responsable d'un centre social pour la municipalité de Colomiers. De 2006 à 2008, j'étais coordinatrice des secteurs enfance/jeunesse et des activités socioculturelles d'un centre social pour l'Association des maisons de quartier de Reims. Or, ces deux employeurs associatifs étaient titulaires d'un marché public, obtenu à la suite d'une réponse à un appel d'offres. Cependant, les notions d'appels d'offres, de marchés publics, de relation des collectivités territoriales au secteur associatif étaient pour moi relativement opaques. Depuis 2011, elles font partie de ma pratique professionnelle quotidienne. J'ai pu m'appuyer sur les apports de ma formation au Diplôme d'Etat à la Fonction d'Animation (DEFA) ainsi que sur des recherches et lectures personnelles pour essayer d'en avoir une vision plus claire. Néanmoins, l'analyse des enjeux en présence me semblait devoir être abordée dans un cadre de formation plus formalisé. J'ai arrêté mon parcours universitaire initial après une licence de philosophie en 2000 et j'ai commencé à travailler en tant qu'animatrice professionnelle. Je suis entrée en formation DEFA en 2003 et j'ai, dans le même temps repris le chemin de l'université où j'ai validé une maîtrise de philosophie en 2004<sup>2</sup>. Depuis plusieurs années, je regardais régulièrement le contenu des formations diplômantes qui pourraient faire se rejoindre à la fois mes parcours universitaire et professionnel. C'est de cette façon que j'ai pris connaissance du Master 2 en Sciences de l'Education avec la spécialité « politiques enfance-jeunesse ». Cela m'a semblé pouvoir correspondre à mes questionnements et attentes. Et c'est ce qui me permet de présenter ce travail aujourd'hui.

---

<sup>2</sup> Université de Reims-Champagne-Ardenne, Mémoire sous la direction de M. R. Daval et L. Vinciguerra : *Le statut de l'imagination chez Spinoza et son retentissement sur la notion de sujet chez Lacan.*

Le conseil d'administration de l'association «Parenthèse» m'a fait confiance pour mener à bien cette formation en essayant de répondre à la commande suivante : chercher un moyen de positionner l'entité association «Parenthèse» comme véritable partenaire et non plus prestataire tout en permettant de garantir une pérennisation de son action. Afin de pouvoir travailler sur cette commande, j'ai commencé par rechercher dans la littérature tout ce qui concernait les modes de contractualisations des collectivités territoriales et des associations. Je me suis rapidement rendu compte que de nombreux paramètres entraient en jeu et qu'il était nécessaire, avant toute autre chose, d'être en mesure d'ancrer historiquement et chronologiquement les différents éléments, aussi bien du point de vue de l'évolution des collectivités territoriales que de celui du secteur associatif en général et dans celui des associations intervenant dans le loisirs-enfance jeunesse en particulier. En effet, la façon dont les collectivités territoriales et les associations contractualisent dans le domaine des loisirs enfance jeunesse est indissociable de l'histoire des politiques publiques les concernant. Or, cette histoire se construit également au présent et j'ai pu constater que la commande qui m'était passée par le conseil d'administration, reflétait non seulement une préoccupation largement partagée par le secteur associatif aujourd'hui, mais qu'elle rejoignait également les questionnements actuels d'un certain nombre de chercheurs. A partir de ces constats, j'ai dû faire coïncider ma posture de chercheuse apprenie avec celle de directrice de l'association en référence à une commande qui, par beaucoup d'aspects, dépasse largement les contours de l'exercice du mémoire ainsi que celui de l'exercice professionnel d'un directeur d'association. En effet, cette commande, si elle reflète des enjeux politiques actuels du secteur associatif dans son ensemble, ceux-ci sont, à l'échelle locale, renforcés par le contexte politique castanéen et en particulier par l'histoire des relations entre l'association «Parenthèse» et la municipalité de Castanet-Tolosan. C'est ainsi que les élections municipales de mars-avril 2014 ont rendu la commande caduque, à plusieurs titres. En effet, en mai 2014, la commune annonce sa décision de municipaliser le dispositif ALAE au 1<sup>er</sup> septembre 2014 en créant un service Animation Périscolaire avec la reprise de tous les salariés qui le souhaitent. Elle m'en propose la direction courant juin, je l'accepte, au 1<sup>er</sup> septembre 2014, je ne suis donc plus salariée de l'association «Parenthèse», mais de la mairie de Castanet-Tolosan.

Le travail qui suit s'articule autour de plusieurs grands ensembles qui conduisent à des perspectives de réponse à la commande du conseil d'administration de l'association « Parenthèse », tout en instruisant une démarche scientifique faisant l'objet des contenus pédagogiques du Master en Sciences de l'Education et la Formation, spécialité « politiques enfance- jeunesse ».

Le premier de ces ensembles est constitué par un état des lieux qui retrace l'ancrage historique, politique ainsi que l'évolution des collectivités territoriales en général et de la commune de Castanet-Tolosan en particulier, des modes de contractualisation entre collectivités territoriales et associations, des associations de loisirs enfance-jeunesse en général et de l'association « Parenthèse » en particulier. (A la fin de chacune des parties, les éléments principaux sont repris et formalisés par un texte encadré). A cet état des lieux, succède la présentation d'un cadre théorique qui sert de référence à l'objet de ce travail. La description de la démarche scientifique est présentée dans la partie méthodologie de recueil de données, puis elle est concrétisée par la partie « résultats » avec la présentation des données recueillies dans le cadre d'entretiens et d'analyse de documents issus du contexte professionnel. Une partie consacrée à l'analyse de la posture de « professionnelle / chercheure apprentie » et à la délimitation des contours de ce travail vient clore la démarche scientifique précède la discussion qui vient mettre en regard le cadre théorique choisi avec les données recueillies.

# **I. Les collectivités territoriales, le cas de la commune de Castanet-Tolosan**

## **A. Contexte historique et législatif**

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, le pays est à reconstruire et l'après régime de Vichy est l'occasion de moderniser l'administration. La Constitution du 27 octobre 1946 fixe la notion de collectivités territoriales constituées par les communes, les départements, et les territoires d'outre-mer. Elles sont, par définition, des personnes morales de droit public qui ont leur propre budget, leur propre personnel, peuvent conclure des conventions en leur nom propre, ester en justice, dont la responsabilité pénale peut-être engagée et qui sont administrées de façon autonome par des conseils élus. La Constitution du 4 octobre 1958 précise que : « *Les collectivités territoriales de la République sont les communes, les départements, les régions<sup>3</sup>, les collectivités à statut particulier et les collectivités d'outre-mer régies par l'article 74. Toute autre collectivité territoriale est créée par la loi, le cas échéant en lieu et place d'une ou de plusieurs collectivités territoriales mentionnées au présent alinéa.* » (Titre XII, Art.72) Elles s'administrent librement, mais dans le cadre législatif défini par l'Etat et ne peuvent ériger de lois ou règlements autonomes.

Après la contestation étudiante et ouvrière de mai 1968, le Général De Gaulle, alors Président de la République entend réformer le système universitaire et socio-économique en proposant une première forme de décentralisation : la régionalisation et la réforme du Sénat. Il soumet cette proposition au référendum le 27 avril 1969. Elle est refusée à 52%, le Général De Gaulle démissionne le 28 avril 1969. Malgré cela, quelques années plus tard, la loi du 5 juillet 1972 consacrera la création d'Etablissements Publics Régionaux (EPR). Ces EPR s'ajouteront aux communes et départements pour former les collectivités territoriales de « *droit commun* », à côté des collectivités territoriales à statut particulier telles que la Corse et les collectivités territoriales d'outre-mer.

---

<sup>3</sup> La région n'existe officiellement que depuis la loi du 2 mars 1982, et son apparition dans la constitution n'interviendra que lors de la révision constitutionnelle du 28 mars 2003.

Les lois du 10 août 1871 et du 5 avril 1884 posaient déjà les principes de la décentralisation en instituant d'une part le fonctionnement du département et de son assemblée élue : le conseil général, et d'autre part celui de la commune en précisant les fonctions du maire et du conseil municipal. Mais c'est véritablement la loi dite « *Deferre* » du 2 mars 1982 qui fixera les principes dits de l'acte I de la décentralisation. La tutelle administrative de l'Etat exercée par le préfet est allégée : le contrôle qu'il exerce sur les actes des collectivités territoriales est a posteriori et non plus a priori. L'établissement public régional devient la région : une collectivité territoriale de plein droit. L'autorité exécutive du département est transférée du préfet au président du conseil général, celle de la région au président du conseil régional. (Delamarre, 2013). Les lois du 7 janvier et du 22 juillet 1983 viendront spécifier la répartition et le transfert des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales que sont les régions, les départements et les communes. L'organisation de la répartition de ces compétences sera fixée par le Code général des collectivités territoriales institué par la loi du 24 février 1996.

Ainsi, les collectivités territoriales sont directement liées à la décentralisation, dont le processus diffère mais complète celui de la déconcentration. En effet, le principe de décentralisation est de confier aux collectivités territoriales des pouvoirs d'actions et de décisions locales en autonomie par rapport au pouvoir central. La déconcentration est le fait de mettre en place, localement, sur un territoire, des relais du pouvoir central : les préfetures, directions départementales et régionales des ministères en sont les illustrations. Aussi, si les collectivités territoriales constituent l'appareil exécutif de l'administration territoriale décentralisée et qu'elles se distinguent de l'administration territoriale déconcentrée, elles n'en sont pas moins complémentaires et forment ensemble les principes sur lesquels s'appuie l'aménagement du territoire national. La loi d'orientation du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale et celle du 4 février 1995 pour l'aménagement et le développement du territoire viendront entériner ce double mouvement. Or, c'est également dans ce contexte politique et législatif que sont fixés les principes de développement et de renforcement de la coopération intercommunale.

En effet, en France, si le principe de la coopération intercommunale est déjà présent dans la loi du 22 mars 1890, il est véritablement institutionnalisé par la loi du 6 février 1992, et simplifié par la loi dite « *Chevènement* » du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la coopération intercommunale. La loi dite « *Voynet* » du 25 juin 1999, relative à l'aménagement et au développement durable, la loi dite « *solidarité et renouvellement urbain* » du 13 décembre 2000, ainsi que la loi sur la démocratie de proximité du 28 février 2002, complètent cet appareil législatif. La révision constitutionnelle du 28 Mars 2003 inscrit au 1<sup>er</sup> article de la constitution le principe de « *l'organisation décentralisée de la République* ». Considérée comme l'Acte II de la décentralisation, elle institutionnalise les collectivités territoriales comme figures de proue, et organise le transfert des compétences. Les lois organiques du 1<sup>er</sup> août 2003, celle relative à l'expérimentation par les collectivités territoriales et celle relative au référendum local contribuent à redéfinir les échelles territoriales de l'action publique.

Aussi, si le processus de décentralisation de la République Française s'actualise régulièrement depuis 1982, il évolue également en parallèle dans le contexte plus global du mode de fonctionnement institué par l'Union Européenne. En effet, le principe de subsidiarité présent dans le traité de Maastricht en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> novembre 1993, et réaffirmé dans le traité d'Amsterdam en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> mai 1999, pose les bases du fonctionnement par projet de territoire et du financement réparti obligatoirement de façon proportionnelle entre les collectivités territoriales et l'union européenne. Le traité de Lisbonne entré en vigueur au 1<sup>er</sup> décembre 2009 l'instituera comme un des principes fondamentaux de fonctionnement de l'Union Européenne à côté de celui de la proportionnalité. Ainsi, l'organisation décentralisée de la République Française s'inscrit dans un processus européen d'aménagement du territoire et « *l'intercommunalité ou la coopération intercommunale s'est introduite dans le débat politique et économique des États européens comme une des meilleures solutions d'organisation des territoires urbains mais aussi ruraux et comme assurant une transversalité dans la gestion de services.* » (Deffigier, 2007, p 80). En France, l'Acte III de la décentralisation inauguré par la loi du 16 décembre 2010 dite de « *réforme des collectivités territoriales* » poursuit l'objectif de simplifier et d'achever la carte de l'intercommunalité.

## II. L'intercommunalité ou le principe de coopération intercommunale

L'intercommunalité n'est pas une catégorie de collectivité territoriale, mais le principe sur lequel s'appuie le regroupement et la coopération entre des collectivités territoriales particulières que sont les communes. Ce principe est organisé et réglementé depuis 1996, par le Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT), dont la cinquième partie, en particulier, qui s'intitule : « *la coopération locale* », les parties précédentes traitant des dispositions réglementaires s'appliquant aux communes, départements et régions.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, les 64,8 millions d'habitants que compte la France sont répartis en 36 681 communes dont 36 049 sont intégrées dans 16 761 groupements. Il reste 614 communes isolées (hors Paris et Mayotte) et parmi elles, 51, par leur statut particulier, ne sont pas dans l'obligation d'adhérer à un groupement intercommunal<sup>4</sup>. Or, 27002 communes ont moins de 1000 habitants et 39 concentrent plus de 100 000 habitants. C'est ce que certains auteurs qualifient « *d'émiettement communal* » (Delamarre, 2013, p. 77). Dans cette perspective, le développement de « *l'intercommunalité répond à deux objectifs. C'est d'abord un remède à l'émiettement communal et un instrument d'organisation rationnelle des territoires. Mais elle favorise aussi le développement économique local et la relance de la politique d'aménagement du territoire.* » (Ibid., 2013, p. 77).

En se regroupant au sein d'un Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) les communes instituent une personnalité morale de droit public qui jouit d'une autonomie administrative et financière pour remplir les missions d'intérêt général qu'elles lui confient et dont elles exercent le contrôle dans le cadre réglementaire fixé par le CGCT. Ces établissements publics de coopération intercommunale peuvent prendre deux formes différentes. La première est celle dite « *sans fiscalité propre* » c'est-à-dire dont le financement provient des contributions des communes qui en sont membres.

---

<sup>4</sup> Source : Direction Générale des Collectivités Locales, les collectivités locales en chiffres, 2013.

Elle est aussi nommée forme « associative » et comprend les syndicats de communes qui regroupent syndicats à vocation unique et syndicats à vocation multiple. La seconde est celle dite « à fiscalité propre » ou forme fédérative, qui est financée par une fiscalité locale directe et qui prend en charge des compétences obligatoires définies par le CGCT. Correspondent à cette forme les métropoles, les communautés urbaines, les communautés d'agglomération, les syndicats d'agglomération nouvelle et les communautés de communes. En fonction de la catégorie à laquelle ils appartiennent, tous les EPCI doivent prendre des compétences obligatoires telle que le développement et l'aménagement économique, social et culturel de l'espace communautaire<sup>5</sup> et choisir parmi des compétences facultatives, telle l'action sociale d'intérêt communautaire. Dans la loi du 16 décembre 2010, l'organisation territoriale de la France est planifiée en fonction du développement de l'intercommunalité à fiscalité propre. En effet, le législateur prévoit qu'au 1<sup>er</sup> juin 2013 l'ensemble du territoire soit constitué d'EPCI à fiscalité propre et en définit les étapes. La première consiste en la création dans chaque département d'un Schéma Départemental de Coopération Intercommunal (SDCI) dont le rôle est de proposer une organisation rationnelle des périmètres des EPCI en les classant dans les différentes catégories existantes. C'est le préfet qui est en charge de proposer aux communes le projet les concernant et c'est à lui que revient la responsabilité d'entériner la décision finale après avis de la Commission Départementale de la Coopération Intercommunale (CDCI). La seconde étape qui s'est déroulée entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2012, a consisté en l'élaboration par le préfet des projets d'EPCI et en sa validation par la CDCI. La troisième étape courrait jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2013. Jusqu'à cette date et en cas de défaut d'accord entre les communes, le préfet pouvait décider de créer une EPCI. Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, la France compte 2456 EPCI à fiscalité propre : 1 métropole (Nice cote d'Azur), 15 communautés urbaines, 213 communautés d'agglomération, 2223 communautés de communes et 4 syndicats d'agglomération nouvelle qui rassemblent 60,9 millions d'habitants. Au total, il existe 16 761 groupements de collectivités territoriales.

---

<sup>5</sup> Code général des collectivités territoriales, Article L5215-20.

La loi du 16 décembre 2010 introduit également le principe d'élection au suffrage universel direct mais fléché, notamment pour les communes de plus de 1000 habitants, des élus siégeant aux conseils des EPCI. En effet, leurs compétences étendues associées à leur pouvoir fiscal posent la question de la légitimité démocratique de leurs représentants. Ce principe, réaffirmé par la loi du 17 mai 2013 a été mis en œuvre lors des élections municipales de mars : premières élections, au suffrage universel des conseillers communautaires inscrits et désignés comme postulants sur les listes municipales des EPCI à fiscalité propre.

#### **A. La commune de Castanet-Tolosan**

La commune est le niveau le plus ancien reconnu juridiquement parmi les collectivités territoriales. Son principe apparaît dans la loi du 14 décembre 1789. Son régime juridique sera précisé avec celui du département dans la loi du 5 avril 1884. Il intervient dans un contexte de transformation de la société au lendemain de la Révolution française. Il vient en rupture avec le système administratif précédent qui organise le pays en provinces et généralités, dont le roi nomme des intendants. Son fonctionnement actuel s'appuie sur ce principe.

Les affaires communales sont gérées par les délibérations du conseil municipal qui est élu pour six ans au suffrage universel direct. Le conseil municipal élit le maire au scrutin secret lors de la première réunion du conseil qui suit les élections municipales. Le maire est ainsi le représentant de la commune. En tant qu'agent exécutif communal, il exécute les décisions prises en conseil municipal, exerce directement des compétences déléguées par le conseil municipal ou peut décider de subdéléguer ses attributions à un adjoint ou à un conseiller municipal. Il prend des « *arrêtés* », fait appliquer des « *décisions* » et est chargé de maintenir l'ordre public tel que le définit le Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT). Il est également employeur de tous les agents communaux et organise le fonctionnement des services. Il s'appuie, en fonction de la taille de la commune, sur un secrétaire de mairie ou un directeur général des services.

Ces fonctions sont exercées par des fonctionnaires territoriaux qui, en tant que techniciens, sont chargés de mettre en œuvre les décisions votées par le conseil municipal. Le maire est également agent de l'Etat, dans la mesure où il est officier d'état-civil et officier de police judiciaire sous l'autorité du procureur de la république. Il est aussi, sous l'autorité du préfet, responsable de la publication des lois et règlements, de l'organisation des élections et de la délivrance de titres réglementaires.

Les compétences communales s'exercent autour du logement, de la santé, de l'action sociale, de la culture, du sport, du périscolaire et de l'extrascolaire. La loi du 27 février 2002, ajoute celle de l'action économique. Les ressources des communes s'appuient à 75% sur la fiscalité directe (taxe d'habitation, taxes sur le foncier bâti et non bâti, contribution économique territoriale avec par exemple, la taxe professionnelle) et à 25% sur la fiscalité indirecte (dotations étatiques et emprunts).

La commune de Castanet-Tolosan compte 11 285 habitants<sup>6</sup>, elle est administrée et représentée par un conseil municipal de 33 membres<sup>7</sup>, dont le maire. Le fonctionnement de ses services est organisé en lien avec les décisions du conseil municipal et du maire, par la directrice générale des services. Ces différents services sont répartis en plusieurs pôles : pôle ressources, pôle enfance-jeunesse, pôle environnement, aménagement du territoire et patrimoine, pôle vie locale, pôle gérontologie et médico-social et s'ajoutent à d'autres services : Centre Communal d'Action Sociale, cabinet du maire, communication-relations publiques, police municipale. Après les élections de mars 2014, le maire actuel commence son troisième mandat successif avec une partie des mêmes conseillers. Depuis 2001, la première adjointe est également l'élue en charge de l'enfance et de la jeunesse. La commune fait partie de la Communauté d'Agglomération du Sicoval. En 1975, la commune de Castanet-Tolosan crée, avec 5 autres communes : Auzeville-Tolosane, Auzielle, Escalquens, Labège et Saint-Orens, le Sicoval : Syndicat Intercommunal d'aménagement et de développement des Coteaux de la Vallée de l'Hers.

---

<sup>6</sup> Recensement complémentaire octobre 2012.

<sup>7</sup> CGCT, Article L2121-2, modifié par la Loi n°2013-403 du 17 mai 2013-art 28.

En 1990, elles sont rejointes par 28 nouvelles communes et en 1992 le Sicoval devient Communauté de Communes. Avec l'arrivée de Ramonville en 1996, il devient Communauté de Villes. En 2001, il devient Communauté d'Agglomération. En 2002 et 2003, il est rejoint par deux autres communes : Goyrans et Lauzerville. En 2014, le Sicoval est une Communauté d'Agglomération qui regroupe 36 communes du sud-est toulousain. Ces compétences sont réparties comme suit: aménagement de l'espace ; assainissement ; collecte, traitement et valorisation des déchets ; culture, sport et citoyenneté ; développement économique, développement rural, eau potable, emploi et économie solidaire, environnement, équipements, services aux communes, travaux ; politique de la ville et cohésion sociale, transports et déplacements. « *La politique de la jeunesse*<sup>8</sup> » appartient au domaine de compétence « *politique de la ville et cohésion sociale* », elle s'inscrit dans le cadre des services à la personne. Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, la compétence « *services à la personne* » des communes membres est transférée au Sicoval. Un Centre Intercommunal d'Action Sociale (CIAS) est créé pour gérer ces services. La commune de Castanet-Tolosan transfère au Sicoval dans la même temporalité, la gestion administrative des dispositifs enfance-jeunesse.

---

<sup>8</sup> [www.sicoval.fr/connaitre/sicoval/competences/politique/politique\\_ville.php](http://www.sicoval.fr/connaitre/sicoval/competences/politique/politique_ville.php) consulté le 15 avril 2014.

A travers la révision constitutionnelle du 28 mars 2003 qui instaure le transfert des compétences vers les collectivités territoriales, renforcée par la législation européenne et le traité de Lisbonne du 1<sup>er</sup> décembre 2009 en particulier, la coopération intercommunale s'est peu à peu imposée comme mode d'organisation rationnel du territoire national. La loi du 16 décembre 2010, dite de « réforme des collectivités territoriales » réaffirme cette tendance en achevant la carte de l'intercommunalité. Or, au fur et à mesure du transfert des compétences étatiques vers les collectivités territoriales en général et vers les structures de coopération intercommunale en particulier, ces dernières ont gagné en autonomie dans la façon de mettre en place les politiques publiques. Dans le domaine de l'enfance et de la jeunesse, ce sont à présent les communes et les intercommunalités qui portent la mise en œuvre des différentes actions et dispositifs. Elles sont les interlocuteurs de la Caisse d'Allocations Familiales, pour tout ce qui concerne les contrats temps libres, contrats petite enfance, contrats enfance.... Elles entretiennent également des relations au secteur associatif de leur territoire dans la mesure où elles confient un certain nombre de missions à des associations, et notamment celles issues de l'Education Populaire et dont l'objet est la mise en place de loisirs éducatifs. Or, sous l'influence de la législation nationale imprégnée des directives européennes, ces relations se sont formalisées petit à petit sur le modèle de la contractualisation.

### **III. Les modes de contractualisation entre collectivités territoriales et associations**

#### **A. Principe de contractualisation entre collectivités territoriales et associations**

D'une manière générale, le terme de contractualisation est très souvent utilisé dans les politiques publiques. Or, d'après le dictionnaire des politiques publiques, « *la contractualisation des politiques publiques s'est développée en France après la première décentralisation comme une manière de « recoudre » les morceaux d'une action publique et d'articuler entre eux des niveaux diversifiés de responsabilité, allant de la commune à l'État, sans faire appel aux classiques rapports de tutelle.* » (Boussaguet, 2010, p. 165). Ainsi, lorsque l'on parle de contractualisation, on ne parle pas seulement de « *contrat* » en tant que forme juridique, mais aussi et surtout d'un mode de fonctionnement qui s'inscrit dans un contexte politique et législatif global. Dans cette perspective, les politiques publiques ne sont plus « *imposées* », mais « *concertées* » et «  *négociées* » entre les acteurs : on dit alors qu'elles sont « *contractualisées* ». Or, selon Dolez (1997, p. 183), l'utilisation de la notion de contractualisation donne des indications sur le changement des modes de relations entre l'Etat et les collectivités territoriales. En effet, selon lui, cela montre que l'Etat institue un nouveau fonctionnement de l'ordre de la planification, de la « *gestion par programmes* », et cette gestion «  *suppose le lancement d'un « appel d'offres », auquel répondent les collectivités territoriales intéressées.* » Inspiré des modèles anglo-saxons, ce type de fonctionnement positionne la puissance publique non plus uniquement comme « *donneur d'ordre* », mais également comme partenaire avec ses propres attentes et objectifs.

Dans le contexte des lois de décentralisation et en particulier lors de la révision constitutionnelle du 28 mars 2003 qui consacre « *l'organisation décentralisée de la République* » l'Etat s'est organisé en blocs de compétences. Or, ces blocs se superposent aux ministères qui eux, ont déjà une « *culture* » de la contractualisation, dans la mesure où ils fonctionnent depuis les années 70 en comités, missions ou délégations interministériels. Ainsi, la contractualisation qui s'est imposée comme mode de fonctionnement de l'Etat entre ses services déconcentrés, s'est aussi imposée entre l'Etat et les structures publiques décentralisées : les collectivités territoriales. Gaudin (2004, p. 218) soutient que « *l'offre contractuelle est donc, en France, d'abord venue de l'État central, lequel cherchait à impliquer les collectivités territoriales dans un jeu de relations nouvelles.* » mais il affirme aussi que : « *c'était une démarche de partenariat mais, on le notera également, de mise en concurrence entre collectivités locales. Car si dans ces contrats de nature nouvelle les communes sont nombreuses à être éligibles, ne sont retenues que celles dont les projets seront jugés « bons » ou prioritaires pour le partenaire étatique, et cela selon des critères qui ne sont pas très explicites ou qui ne sont pas insensibles aux circonstances électorales* ». Ainsi, l'utilisation récurrente à travers la littérature des notions telles que : « *la gestion par programme* », « *le lancement d'appels d'offres* », « *la démarche de partenariat* » et « *la mise en concurrence* » concernant les relations de l'Etat et des collectivités n'est pas sans rappeler la terminologie utilisée à l'heure actuelle dans les relations entre les collectivités territoriales et les associations.

Publié dans la revue internationale de l'économie sociale en 2009, Perrot montre que « *la mise en œuvre d'un cadre de « partenariat » entre les pouvoirs publics et les associations d'intérêt général ou de solidarité, assumé et revendiqué par le secteur associatif à partir de la fin des années 90, s'édifie dans une logique de contractualisation progressive de plus en plus formalisée, mais aussi de moins en moins équilibrée.* » (p. 27). Il situe ainsi chronologiquement le début de l'utilisation du principe de contractualisation entre les pouvoirs publics et les associations et précise que ce principe est alors « *assumé et revendiqué par le secteur associatif* ». Or, aujourd'hui, ce principe fait débat aussi bien du point de vue des pouvoirs publics que de celui du secteur associatif et constitue un des enjeux du projet de loi sur l'économie sociale et solidaire.

Aussi, il paraît nécessaire de s'interroger sur les éléments qui pourraient éclairer l'évolution des relations entre les pouvoirs publics ou ici, les collectivités territoriales et les associations depuis la fin des années 90 à aujourd'hui. C'est tout le questionnement soulevé par Tchernonog (2013, p. 1) lors de la conférence "Associations, subventions, collectivités : Mode d'emploi" du 27 juin 2013 : « *Quelle est la part respective des subventions et des commandes publiques dans les budgets associatifs ? Comment ont évolué subventions et commandes dans les dernières années ? Peut-on parler d'une généralisation de la commande publique ?* ». Dans cette perspective, la dichotomie opérée entre les deux modèles que sont la subvention et la commande publique permet de s'arrêter sur leurs définitions, leurs appareils législatifs et leurs formes respectives.

## **B. La subvention**

La subvention est, par définition, une pratique générale de financement utilisée par les pouvoirs publics pour financer les projets du secteur associatif. C'est un modèle de fonctionnement relativement souple de relations entre les collectivités territoriales et les associations. En effet, une collectivité territoriale peut décider d'octroyer une subvention à une association sans le formaliser par une convention tant que le montant ne dépasse pas 23000€<sup>9</sup>. La subvention est recherchée par une association qui a un projet concernant l'intérêt général et qui, pour le réaliser a besoin de l'aide financière des pouvoirs publics. L'octroi de cette subvention sera, pour partie, conditionné à la valeur de la proposition faite par l'association et place ainsi l'attention sur la demande, son contenu et sur celui qui la formule. Cependant, cette aide financière n'a pas pour vocation à être pérenne. Or, dans le cas des associations employeurs, cela peut être un sujet d'inquiétude quant à la pérennité des postes occupés par des salariés.

---

<sup>9</sup> Loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, art 10 et son décret d'application du 6 juin 2001, art 1.

Ainsi que ce soit du côté des acteurs associatifs que du côté des pouvoirs publics, la nécessité de proposer des réglementations concernant le principe même de la subvention s'est peu à peu imposé comme sécurisant à la fois les pouvoirs publics et à la fois les associations sur le financement de leurs actions. La subvention se définit ainsi à travers un double mouvement : un retour des pratiques, notamment à partir des préconisations de la deuxième conférence de la vie associative du 17 décembre 2009 et la construction de l'appareil législatif étatique.

En 2014, l'appareil législatif de la subvention est toujours en construction. Jusqu'en 2010, il était constitué de jurisprudences et des circulaires du 24 décembre 2002 relative aux subventions de l'Etat aux associations et du 16 janvier 2007 relative aux subventions de l'Etat aux associations et conventions pluriannuelles d'objectifs. Une subvention est alors définie comme « *une contribution financière de la personne publique à une opération justifiée par l'intérêt général, mais qui est initiée et menée par un tiers. Il s'agira d'une subvention si l'initiative du projet (identification du besoin, élaboration du projet) vient de l'organisme bénéficiaire et si aucune contrepartie directe n'est attendue par la personne publique du versement de la contrepartie financière.* »<sup>10</sup>. Depuis 2010, dans le contexte de la réglementation européenne sur les aides d'Etat et suite aux attentes formulées lors de la deuxième conférence nationale de la vie associative du 17 décembre 2009, le régime juridique de la subvention a changé. En effet, le fonctionnement par « *Convention pluriannuelle d'objectifs* » est mis en avant et a pour objectif de sécuriser les financements des associations et de simplifier l'accès aux procédures d'agrément de ces financements. Le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire, déposé en 1<sup>ère</sup> lecture au conseil des ministres en juillet 2013 et adopté par le Sénat le 7 novembre prévoit de donner une définition légale de la subvention.

---

<sup>10</sup> Circulaire du 30 août 2006 portant manuel d'application du code des marchés publics JO n°179 4 août, p.11665.

La subvention peut prendre des formes différentes. Elle peut être subvention en réponse à un appel à projets dans la mesure où « *dans l'appel à projets, la collectivité publique a identifié une problématique mais n'a pas défini la solution attendue. L'appel présentera donc des objectifs à atteindre (généraux et spécifiques) et non pas les caractéristiques d'une prestation à mettre en œuvre régie par un cahier des charges précis.* » (Guide FNARS<sup>11</sup>, 2011, p.66.) Ainsi, ce qui caractérise la subvention, c'est d'abord la position de porteur de projet dans laquelle se situe l'association. Mais dans le contexte de l'évolution de la définition juridique des aides publiques aux associations, le ratio de l'aide publique par rapport aux ressources propres des associations constitue également une caractéristique déterminante. En effet, ces deux critères permettent de mesurer si le choix du financement public s'approche plus du modèle de la subvention que de celui de la commande publique.

### **C. La commande publique**

La commande publique comme son nom l'indique, positionne la collectivité territoriale comme décideur qui commande à l'association de faire appliquer ce qui a été décidé en amont. La formulation du texte même de la commande est directive. De la même façon, si les directives inscrites dans le cahier des charges qui constitue le texte de la commande, ne sont pas respectées, des pénalités peuvent être définies. Le cahier des charges prévoit également les résultats attendus et les moyens pour y parvenir. Or, le paiement de la commande est conditionné à ses résultats et s'effectue sur le principe du service réalisé, c'est-à-dire après l'action, sur facturation de l'association. Ainsi, dans la mesure où le cahier des charges définit les objectifs, les moyens pour les atteindre, les résultats attendus, les pénalités en cas de non-respect de la procédure, l'évaluation de l'action de l'association est permanente. Il existe plusieurs formes juridiques de commande publique en lien avec les associations, mais les plus communément répandues sont celles de la délégation de service public et du marché public.

---

<sup>11</sup> « Quelle contractualisation entre les associations et les collectivités publiques », Fédération Nationale des associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale.

Or, les appareils législatifs qui sous-tendent ces deux modes de fonctionnement se sont construits de façon parallèle depuis la fin des années 90 jusqu'à aujourd'hui.

Jusque dans les années 2000, la commande publique prenait le plus souvent la forme de « *Délégation de Service Public* » (DSP). Or, cette notion apparaît dans la circulaire du 7 août 1987 et est reprise dans la loi d'orientation du 6 février 1992 relative à l'Administration Territoriale de la République, dite loi « *ATR* ». Mais c'est la loi du 11 décembre 2011 portant Mesures Urgentes de Réformes à Caractère Economique et Financier (MURCEF) qui modifie la loi dite « *Sapin* » du 29 janvier 1993 et définit la délégation de service public comme : « *un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service.* » La délégation de service public peut prendre plusieurs formes : concession de service public, affermage, gérance. Cette forme de commande publique se distingue du marché public, notamment vis-à-vis du mode de rémunération. En effet, dans le cadre d'une DSP, la rémunération de l'activité reste liée à l'exploitation du service, et l'« exploitant » assume une part de risque, ce qui n'est plus le cas dans celui du marché public, pour lequel le paiement est fait intégralement par l'acheteur public. Le marché public est défini à l'article 1<sup>er</sup> du code des marchés publics (2006) comme : « (...) *un contrat conclu à titre onéreux entre les pouvoirs adjudicateurs et des opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services* ». Le principe de « à titre onéreux » signifie qu'il y a une contrepartie : une plus-value quantifiable du point de vue du pouvoir adjudicateur, c'est-à-dire de l'émetteur de la commande publique. Le marché public est conclu selon une procédure qui peut être adaptée<sup>12</sup> et donne ainsi la liberté à la collectivité de la construction de cette procédure en fonction du montant et de l'objet du marché. Un appel d'offres est alors lancé et la collectivité a la possibilité de négocier avec les répondants pour réajuster leurs propositions à ses attentes.

---

<sup>12</sup> Code des marchés publics, première partie, Titre I, chapitre I, art. 28.

Une procédure de publicité de l'appel d'offres et de mise en concurrence des répondants est obligatoire pour tout marché public dont le montant dépasse les 15000€ hors taxes<sup>13</sup>. Dans ce contexte, la procédure de réponse à l'appel d'offres d'un marché public positionne l'association qui y répond en concurrence avec d'autres structures issues du secteur de l'économie sociale et solidaire ou du secteur marchand.

Ainsi, ce qu'on nomme « contractualisation » n'apparaît pas seulement comme une forme juridique, mais aussi et surtout comme un mode de fonctionnement qui s'est peu à peu imposé comme norme des relations de l'Etat aux collectivités territoriales, puis, par ricochet, des collectivités territoriales aux associations. Les éléments observables de ce mode de fonctionnement sont le lancement d'appels d'offres qui impliquent eux-mêmes la mise en concurrence des répondants et le choix de l'offre jugée bonne par celui à l'origine de l'appel d'offres. Selon certains chercheurs, le secteur associatif a, à partir de la fin des années 90, assumé et revendiqué ce principe de contractualisation dans le but principalement de sécuriser ses financements (Perrot, 2009, Lavielle, 2013). Or, aujourd'hui, la croissance constatée du fonctionnement par appels d'offres au détriment de celui par appel à projets subventionnés par les collectivités territoriales (Tchernonog, 2013) interpelle le monde associatif sur les effets induits par l'application de ce principe. Ces constats appuyés sur des données quantitatives amènent les associations à se réinterroger sur ce qui fait leur spécificité et sur ce que pourrait être leur devenir. Or, c'est aussi la question que se pose le conseil d'administration de l'association « Parenthèse » et c'est ce contexte qui est à l'origine de leur commande.

---

<sup>13</sup> Code des marchés publics, première partie, Titre III, chapitre II, section 3 art. 28.

## **IV. Les associations de loisirs enfance-jeunesse: le cas de l'association « Parenthèse»**

### **A. Contexte historique et législatif**

Le 1<sup>er</sup> juillet 1901, la loi « *Waldeck Rousseau* » consacre l'association comme un type de contrat librement consenti d'au moins deux personnes autour d'un objet commun : « *L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.* »<sup>14</sup>. Ainsi les seules obligations légales sont : le respect du principe de non-distribution des bénéfices entre ses membres et la déclaration en préfecture dans laquelle doivent figurer : le nom, l'objet, l'adresse du siège, les statuts qui fixent son fonctionnement, et la liste nominative des membres chargés de son administration. La publication de sa déclaration au journal officiel marque son 1<sup>er</sup> jour d'existence légale en tant que personnalité morale et lui permet d'ouvrir un compte en banque, d'obtenir des subventions et d'adhérer à une union ou une fédération. C'est la base sur laquelle est construit tout le domaine associatif que l'on connaît aujourd'hui.

En 1936, en parallèle des semaines de congés payés et à l'avènement du loisir, le Front Populaire crée un sous secrétariat d'Etat aux sports et à l'organisation des loisirs qui dépend du ministère de la santé et dont Léo Lagrange a la responsabilité. C'est dans ce contexte et à partir de cette dynamique que vont se développer les associations ayant pour objet la mise en place d'activités de loisirs qui deviendront plus tard les fédérations d'éducation populaire. L'arrivée de la seconde guerre-mondiale viendra freiner ce développement. Le gouvernement de Vichy tentera d'imposer sa vision, notamment en faisant dissoudre en 1942 la Ligue de l'enseignement, créée par Jean Macé en 1866 et considérée comme le premier mouvement d'éducation populaire. En 1944, l'Etat crée « *la direction des mouvements de jeunesse et d'éducation populaire* » au sein du ministère de l'éducation nationale.

---

<sup>14</sup> Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, article 1.

A la fin de la seconde guerre mondiale des structures associatives issues de ce mouvement apparaissent, parmi elles : Francs et franchises camarades (1944) qui deviendront les Francas, Peuples et Cultures (1945), Centre d'Entrainement aux Méthodes d'Education Active : CEMEA (1946), Fédération des Maisons des Jeunes (1946) qui deviendra la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture (1948), Clubs Léo Lagrange (1950).

Les années d'après-guerre sont caractérisées par la reconstruction et une urbanisation croissante. L'économie a besoin de main d'œuvre pour faire fonctionner les usines. Les populations rurales se déplacent vers les centres urbains qui leur offrent des possibilités de travail. C'est l'époque de construction des grands ensembles urbains et des équipements socio-éducatifs de proximité : maisons de quartiers, centres sociaux, MJC, destinés à favoriser l'intégration des nouveaux arrivants. Jusque dans les années 70, c'est l'Etat qui finance en grande partie la construction de ces équipements, et aussi leur fonctionnement et la rémunération des animateurs. Mais petit à petit, dans le contexte de l'acte I de la décentralisation<sup>15</sup> il se désengage et c'est aux collectivités territoriales et à leurs partenaires locaux que revient leur financement. C'est dans ce contexte, dans le début des années 80, qu'apparaît la politique de la ville<sup>16</sup> qui va permettre à l'Etat d'impulser et de coordonner des actions et des projets financés subsidiairement avec les municipalités.

En 1992 naît la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) dénommée actuellement « Le mouvement associatif » et dont l'objet est la concertation et la représentation des coordinations auprès des pouvoirs publics et des instances officielles que sont le Conseil National de la Vie Associative (CNVA) et le Conseil de l'Economie Sociale (CES). C'est la CPCA qui signe avec l'Etat la charte des engagements réciproques entre l'Etat et les associations le 1<sup>er</sup> juillet 2001 pour le centenaire de la loi de la liberté d'association.

---

<sup>15</sup> Loi dite « Deferre » du 2 mars 1982

<sup>16</sup> [www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-ville/chronologie/](http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-ville/chronologie/) consulté le 20 décembre 2013.

Le préambule de la charte donne la définition des « règles du partenariat » entre l'Etat et les associations : afin « *d'approfondir la vie démocratique et le dialogue civique et social en vue d'une participation accrue, libre et active des femmes et des hommes vivant dans notre pays, tant aux projets conçus par les associations qu'aux politiques publiques conduites par l'État* » et de « *concourir dans un but autre que le partage des bénéfices à la création de richesses, qu'elles soient sociales, culturelles ou économiques, afin que l'économie de marché ne dégénère pas en société de marché mais puisse au contraire, permettre l'affirmation d'une plus grande solidarité.*» (Charte des engagements réciproques, CPCA, 2001). En 2013, une nouvelle charte des engagements réciproques est en cours de rédaction incluant les collectivités territoriales dans la mesure où : « *Cette dimension territoriale nouvelle est portée par les collectivités territoriales, dont la présence était indispensable puisqu'aujourd'hui elles sont les premiers financeurs publics de l'action associative sur les territoires. Les départements et les communes assurent à eux seuls 24% du financement public des associations* » (Fourneyron, 2013, p. 1). Cette nouvelle charte ainsi que le projet de loi sur l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) contribuent à placer les relations des collectivités territoriales et des associations au cœur du débat public actuel. Les enjeux de reconnaissance des richesses apportées par le secteur associatif, de sécurisation des financements sans pour autant que cela « *dégénère en société de marché* », intéressent tous les types d'associations mais ils intéressent encore plus les associations employeurs dont l'objet est la mise en place d'activités de loisirs.

## **B. Associations de loisirs enfance-jeunesse employeurs**

L'histoire de l'organisation des loisirs des enfants et des jeunes s'inscrit en parallèle du développement du secteur associatif. En effet, si les colonies de vacances existent depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, et que le principe des activités proposées aux enfants et aux jeunes en dehors de l'école et du domicile familial est déjà présent dans les patronages religieux et laïques, c'est véritablement la période 1936 à 1945 qui va voir s'installer les principes des organisations que l'on connaît aujourd'hui. Or, c'est aussi à cette période que l'Etat représenté alors par le gouvernement de Vichy, institue en direction de la jeunesse : un appareil administratif, des locaux spécialisés, des programmes, des subventions, dont l'architecture subsiste aujourd'hui. En parallèle, ceux que l'on appelait moniteurs en 1936, deviennent peu à peu des animateurs et *« l'année 1960 voit naître officiellement le "centre aéré" comme "équipement permanent" tandis que la planification des loisirs se bâtit parallèlement à l'émergence du métier d'animateur. »* (Lebon, 2003, p. 142).

Le principe de la contractualisation entre les communes et les associations d'éducation populaire pour les loisirs des enfants et des jeunes se développe dans les années 80 avec le soutien financier de la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF) par le versement aux structures organisatrices de la prestation de service. Les contrats enfance (1988), les contrats temps libre (2000), puis le contrat enfance-jeunesse (2006) qui les regroupe et concerne toutes les actions en direction des 0 à 18 ans sur le territoire d'une commune en sont les illustrations. Ces contrats représentent des moyens financiers importants qui permettent notamment l'embauche d'animateurs. Or, si les équipements sont nombreux, les profils des animateurs le sont également. C'est le constat effectué par Augustin et Gillet (2000, p. 63) lorsqu'ils avancent que *« La multiplication des équipements et des services socioculturels et sportifs a favorisé progressivement l'émergence de nouveaux acteurs de la vie sociale : les animateurs. »*

La professionnalisation des animateurs s'est concrétisée peu à peu à travers la création de diplômes délivrés par le ministère de la Jeunesse et des Sports (1966), le BASE (1970), le DEFA (1979), le BEATEP (1986), le BAPAAT (1993), le DEDPAD (1995) , la signature de la convention collective nationale de l'animation en 1988, puis plus récemment avec la création du BPJEPS (2004) délivré par le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative (2004) qui remplace le BEATEP et celle du DEJEPS (2007) et du DESJEPS (2008) qui remplacent respectivement le DEFA et le DEDPAD<sup>17</sup> . Ces diplômes s'inscrivent dans la continuité des principes fondateurs de l'éducation populaire et forment avec les filières universitaires qui se sont développées en parallèle à partir des années 2000 : DUT carrière sociale option animation, DEUST<sup>18</sup> Animation, Licences professionnelles, Masters, le contexte global de la professionnalisation des animateurs. Or, selon Segrestan (2009)<sup>19</sup>, si le métier d'animateur est aujourd'hui en voie de reconnaissance il risque dans le même temps d'être fragilisé : *« Le champ de l'animation évolue en effet vers une professionnalisation croissante, comme semble l'attester l'existence d'une filière, d'une convention collective, d'usages professionnels, qui vont dans le sens d'une reconnaissance du métier d'animateur. Mais ces points positifs masquent des phénomènes de paupérisation et une précarisation des acteurs, qui sont l'objet de demandes d'interventions de plus en plus élaborées. »*.

La contractualisation entre les communes et les associations pour la mise en place d'activités de loisirs s'articule autour de deux dispositifs en particulier : l'Accueil de Loisirs Sans Hébergement (ALSH) et l'Accueil de Loisirs Associé à l'Ecole (ALAE). Or, si des diplômes professionnels BEATEP ou BPJEPS au minimum sont nécessaires pour la direction d'un accueil de loisirs au-delà d'un certain effectif d'enfants ou de jeunes, le Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur (BAFA) qui n'est pas un diplôme professionnel est le minimum exigé pour participer à l'encadrement.

---

<sup>17</sup> BASE : Brevet d'aptitude à l'Animation Socio-Educative ; DEFA : Diplôme d'Etat à la Fonction d'Animation ; BEATEP : Brevet d'Etat d'Animateur Technicien de l'Education Populaire ; BAPAAT : Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien ; DEDPAD : Diplôme d'Etat de Directeur de Projet d'Animation et de Développement ; BPJEPS : Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et des Sports ; DEJEPS : Diplôme d'Etat de la Jeunesse, de l'Education Populaire et des Sports ; DESJEPS : Diplôme d'Etat Supérieur de la Jeunesse, de l'Education Populaire et des Sports.

<sup>18</sup> DUT : Diplôme Universitaire de Technologie, Diplôme , DEUST : Diplôme d'Etudes Universitaires Scientifiques et Techniques.

<sup>19</sup> Animateur du groupe « formation professionnelle qualifiante » du Comité pour les relations Nationales et internationales des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire (CNAJEP).

On retrouve un questionnement récurrent et notamment soulevé lors du vote de la loi du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif qui consacre le Contrat d'Engagement Educatif (CEE) comme un régime dérogatoire au droit du travail et s'adressant aux animateurs des ALSH: qui sont réellement les animateurs ? En effet, la notion d'animateur est une notion ambiguë, puisqu'elle recouvre des réalités très différentes : on peut être animateur d'un dispositif, d'une activité, d'un groupe, d'un projet.... Et dans le même temps, le développement de la contractualisation et de la logique de marché pour les structures animant des dispositifs ALSH et ALAE, fait qu'une formation professionnelle des animateurs s'impose. Or, cela ne répond toujours pas à la question de qui sont réellement les animateurs, mais cela pose le problème de la possibilité de professionnaliser une action qui prend ses racines dans l'action volontaire d'animateurs intervenant dans le domaine de l'éducation populaire (Bordes, 2008).

### **C. L'association « Parenthèse » à Castanet-Tolosan**

L'association «Parenthèse» est déclarée auprès de la Préfecture de la Haute-Garonne, c'est une association du type Loi 1901. Elle est agréée par la Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports et possède un agrément « Jeunesse et Education Populaire » du Ministère de la Jeunesse et des Sports. L'agrément est une reconnaissance morale, un label de qualité que le Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative apporte à une association intervenant dans le domaine du sport et/ ou de la jeunesse et de l'éducation populaire. Son attribution est conditionnée par le fait d'avoir une activité dans le domaine de la jeunesse et de l'éducation populaire et que cela figure dans les statuts, et par le respect des dispositions statutaires garantissant : la liberté de conscience, le respect du principe de non-discrimination et le fonctionnement démocratique.

L'association « Parenthèse » est ainsi habilitée à ces divers titres pour accueillir des enfants de 3 à 18 ans. Son objet est : « *gérer et développer des activités de loisirs éducatifs en faveur de l'enfance et de la jeunesse* ». Ces activités s'inscrivent dans l'objectif global déterminé historiquement par la commune de Castanet-Tolosan : « *le temps libre doit être une source de richesses et non d'inégalités* ». Cette affirmation est le « fil conducteur » de l'ensemble de l'action communale et par conséquent de l'association en matière de temps libre ou de temps de loisirs, en direction des castanéens et, par extension, à tous les utilisateurs du service. Un document écrit par l'ancien directeur de l'association, M. Bugnon retrace l'historique de l'association : « *Les bâtiments actuels sont construits en 1974. Ils abritent alors les locaux du centre de loisirs municipal. Castanet n'est encore qu'un village qui voit sa population croître régulièrement grâce à l'implantation de nouvelles entreprises dans le sud-est toulousain. Dans les années 1978-1979, le centre de loisirs est donné en gestion à la Maison des Jeunes et de la Culture, qui crée une section dénommée : Maison de l'Enfance. Elle développe d'autres activités en direction de l'enfance : ateliers du soir, ciné-club, 1/3 temps pédagogique... En 1986, la Maison de l'Enfance crée une nouvelle activité essentielle pour son essor : le Centre de Loisirs Associé à l'École, en élémentaire. En 1989, la commune crée une structure dénommée : « Association de gestion de la Maison de l'Enfance et du Centre de Loisirs ». Sa croissance se poursuit régulièrement, notamment par la reprise, fin 1990, de l'activité « Jeunesse ». Début 1991, la Maison de l'Enfance devient « Association « Parenthèse » ». A partir de cette date, l'association connaît une période de stabilité qui va l'amener à mieux définir sa mission et à améliorer la qualité du service rendu à la population. La professionnalisation des métiers de l'animation n'est pas étrangère à cette situation : application de la convention collective en 1989, formation diplômante pour de nombreux salariés... Les stages, les séjours, le CLAC (Centre de Loisirs Associé au Collège), l'Espace André Malraux, les ateliers Ville-Vie-Vacances, les ateliers, les CLAE en maternelle... complètent aujourd'hui l'activité de « Parenthèse » sur la commune de Castanet-Tolosan ! En septembre 2008, l'association prend en charge la gestion de l'ALAE de l'école primaire de Pompertuzat et en septembre 2009, celui de l'école élémentaire de Deyme. »<sup>20</sup>*

---

<sup>20</sup> Ce document est encore aujourd'hui dans les documents de communication et présentation de l'association, je l'ai

L'association «Parenthèse» a contractualisé avec les communes de Deyme, Pompertuzat et Castanet-Tolosan selon différentes formes. De 2009 à 2012, la commune de Deyme subventionne l'association pour la mise en place d'un ALAE. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012, la mairie a souhaité arrêter le dispositif ALAE pour revenir à un système de garderie municipale moins couteux pour la commune. Depuis 2008, la commune de Pompertuzat renouvelle sa subvention annuellement avec l'association «Parenthèse». Au 1<sup>er</sup> septembre 2013, la mairie décide d'appliquer la « réforme des rythmes scolaires », la subvention à l'association est augmentée et la mise en place des « nouveaux rythmes » s'effectue en partenariat entre la commune, les enseignants, les parents d'élèves et l'association.

Les modes de contractualisation entre l'association «Parenthèse» et la commune de Castanet-Tolosan ont également évolué dans le temps. Après avoir subventionné l'association paramunicipale «Parenthèse», la commune de Castanet-Tolosan met en place une Délégation de Service Public (DSP) de 2004 à 2009. Puis en 2009, elle lance un appel d'offres avec mise en concurrence pour la gestion des activités ALSH (qui comprend ALSH 3-12 ans, ALSH 12-18 ans sous la forme d'un accueil jeunes) et ALAE (qui comprend également l'Accueil de Loisirs Associé au Collège (ALAC) pour le 1<sup>er</sup> janvier 2010. L'association «Parenthèse» est retenue pour « l'exploitation »<sup>21</sup> pour deux années renouvelables au maximum deux fois, soit six ans maximum au total, de ce qui devient un service de la collectivité. La commune a dans le même temps mis en place un guichet unique : le guichet Carte Vie Quotidienne (CVQ), c'est ce guichet qui gère toutes les inscriptions, paiements pour toutes les activités ALSH enfants et jeunes, ALAC et ALAE de Castanet-Tolosan. Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, la commune de Castanet-Tolosan transfère les compétences enfance-jeunesse au Centre Intercommunal d'Action Sociale (CIAS) du Sicoval. Ainsi, le marché public qui concerne la partie ALSH et Jeunes est transféré au CIAS. La commune de Castanet-Tolosan conserve la partie ALAE sur les quatre groupes scolaires de la commune toujours sous le régime du marché public.

---

actualisé pour la période à partir de 2009.

<sup>21</sup> « Le présent marché a pour objet l'exploitation de « l'Accueil de Loisirs Sans Hébergement » (ALSH) et de « l'Associé à l'Ecole » (ALAE) situés sur le territoire de la Ville de Castanet-Tolosan, à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2010. » Extrait du cahier des clauses administratives et techniques particulières pour la gestion des Accueils de Loisirs Sans Hébergement et Associé à l'Ecole ALSH ALAE, Article 1 : objet et description du marché 1.1. Objet, Ville de Castanet-Tolosan, septembre 2009.

Dans le contexte de la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'Ecole de la République<sup>22</sup>, la commune de Castanet-Tolosan avise l'association «Parenthèse» en octobre 2013 de sa décision de rompre le marché public avant terme (renouvelé début 2013 jusque fin 2015), à la date du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Afin d'assurer la continuité du service, elle propose un fonctionnement par avenant et bons de commande ( mode de paiement de tous les fournisseurs de la collectivité) de janvier à juin 2014 et annonce le lancement d'un appel d'offres au printemps 2014 contenant son projet de réforme des rythmes scolaires actée pour le 1<sup>er</sup> septembre 2014.

Début 2014, elle organise des rencontres avec toutes les associations du territoire : parents d'élèves, MJC, associations sportives. L'association «Parenthèse» n'y est pas conviée, la municipalité invoquant la procédure d'appel d'offres à venir. En mars 2014, elle lance l'appel d'offres pour la gestion de son projet concernant les ALAE et les Temps d'Accueils Périscolaires (TAP). Fin mars, début avril 2014, le président de l'association se présente en deuxième position sur une liste d'opposition au maire candidat à sa propre succession. Le maire sortant réélu, le président de l'association devient conseiller municipal élu de l'opposition. Il démissionne de son rôle de président mais aussi de celui de membre de l'association pour ne pas signer l'appel d'offres et compromettre son issue. Un nouveau président est élu parmi les membres restants du conseil d'administration. En date du 27 avril, un courrier de la commune est adressé à l'association «Parenthèse» pour signifier l'abandon de la procédure d'appel d'offres au profit de la décision de municipaliser l'activité ALAE/TAP au 1<sup>er</sup> septembre 2014. La commune s'engage à reprendre tous les salariés intervenant sur le dispositif ALAE aux mêmes conditions en contrats de droit public (contrat à durée indéterminée ; certaines prérogatives la convention collective de l'animation : ancienneté, déroulement de carrière, évolution de la valeur du point ; accords collectifs). Début juin, l'association «Parenthèse» commence à transmettre à la commune toutes les données nécessaires concernant les 80 salariés intervenants sur les ALAE y compris le poste de comptabilité et de direction intervenant pour 50% de leur temps de travail sur l'ALAE.

---

<sup>22</sup> Publiée au Journal Officiel le 9 juillet 2013.

La comptable ayant déposé sa demande de départ volontaire à la retraite au 1<sup>er</sup> juillet 2014, son contrat n'est pas transféré et la commune fait le choix de répartir ses missions liées à l'activité ALAE sur les différents services de la commune. Courant juin, la commune me propose le poste de chef de service animation périscolaire à temps plein en contrat à durée indéterminée de droit public en correspondance avec le grade d'attaché territorial 6<sup>ème</sup> échelon. Après réflexion, j'accepte la proposition.

L'histoire des associations de loisirs enfance-jeunesse s'inscrit dans l'histoire politique de la République Française. En effet, depuis la loi de 1901 à celles définissant la politique de la ville dans les années 80, le principe associatif de construction commune est d'abord soutenu par des dispositifs étatiques issus des différents ministères. Après les années 80, l'Etat se désengage et confie petit à petit aux collectivités territoriales et à la CAF, le soutien organisationnel et financier des associations de loisirs enfance-jeunesse. En parallèle, une nouvelle profession voit le jour, celle d'animateur, et elle n'a plus tout à fait les mêmes prérogatives que celle de moniteur de colonie de vacances ou de centre aéré. Ces constats s'appliquent également à l'histoire de l'association « Parenthèse » qui depuis les années 80 a vu son activité augmenter, ses modes de contractualisation avec les collectivités territoriales et avec la commune de Castanet-Tolosan en particulier évoluer de la subvention à la commande publique, puis vers la municipalisation au 1<sup>er</sup> septembre 2014. Le prisme du mode de contractualisation et de ses évolutions entre la commune de Castanet-Tolosan et l'association « Parenthèse » nous a paru pouvoir rendre compte d'une partie de la complexité des relations des collectivités territoriales et des associations dans le domaine de l'enfance et de la jeunesse en tant qu'institutions respectives. Aussi, l'éclairage de la théorie néo-institutionnaliste sociologique décrite dans la partie suivante nous a permis de mettre en lumière un certain nombre d'éléments de réponse à la commande professionnelle et de perspectives à ce travail.

## **V. La contractualisation d'une collectivité territoriale avec une association de loisirs enfance jeunesse sous l'éclairage de la théorie néo-institutionnaliste sociologique**

### **A. Le néo-institutionnalisme sociologique**

Le néo-institutionnalisme s'appuie sur l'importance des institutions dans la société, le terme « institution » renvoyant selon les auteurs « *aux conventions, normes, règles, règlements, idéologies, organisations, routines ou valeurs partagées qui encadrent la vie économique et politique.* » (Dortier, 2013, p.188). Cette approche est née dans les années 80 aux Etats-Unis et a été surtout utilisée pour l'analyse du rôle des organisations économiques et plus généralement des marchés. Il se distingue du « vieil » institutionnalisme économique dans la mesure où il affirme que : « *les institutions ne sont que le résultat des attitudes et des habitudes consolidées et communes à l'ensemble des individus.* » (Rizza, 2008, p.7.) et que les institutions « *doivent (...) supporter des pressions externes exercées par des forces présentes dans l'environnement institutionnel qui en dénaturent les fins et en modifient les objectifs.* » Ainsi, pour « *les organisations, la fin ultime devient alors celle de la survie, même si cela doit se faire au détriment des projets originels.* ». Enfin, « *le néo-institutionnalisme estime qu'il est nécessaire d'accepter l'inévitabilité dans la vie économique et sociale moderne d'un réseau dense et serré d'organisations et d'institutions qui exercent une action continue d'intervention, de contrôle et de normalisation sur les autres acteurs individuels et collectifs* ». (Ibid. p.7).

A partir de ces éléments, le néo-institutionnalisme sociologique défini entre autres par Di Maggio et Powell (1983) s'attache à montrer que les processus cognitifs tels que les routines, les conventions sont « *les facteurs constitutifs de la réalité sociale et économique.* » (Rizza, 2008, p.8). Les institutions apparaissent ainsi comme des constructions sociales et en tant qu'elles se développent dans un ordre historique : « *fournissent des modèles de conduite aux individus et sont considérés comme valables parce qu'objectivées.* »

Selon Rizza (Ibid.) s'appuyant sur les travaux de Di Maggio et Powell, « *les organisations sont incorporées dans des contextes institutionnels caractérisés par la présence d'institutions ( comme les agences publiques et privées, les organisations de représentation des intérêts, les appareils juridiques et de contrôle, les centres de diffusion du savoir les médias de masse) qui exercent une action continue de normalisation sur les activités des autres acteurs en véhiculant des critères de légitimité qui en définissent les modes de fonctionnement et les marges de réussite.* » Di Maggio et Powell précisent que cette « *action continue de normalisation sur les activités des autres acteurs* » n'est perceptible que lorsque le domaine ou champ organisationnel dans lequel elles interviennent est bien installé : « *In the initial stages of their life cycle, organizational fields display considerable diversity in approach and form. Once a field becomes well established, however, there is an inexorable push towards homogenization*<sup>23</sup> », (Di Maggio et Powell, 1983, p. 148). C'est le processus qu'ils nomment isomorphisme institutionnel et qui constitue avec le champ organisationnel les fondements de leur théorie néo-institutionnaliste sociologique.

Dans son article « Associations et isomorphisme institutionnel » publié en 1996 dans la *Revue Internationale de l'Economie Sociale*<sup>24</sup>, Enjolras s'appuie sur la théorie de l'agir communicationnel développée par Habermas pour montrer que les associations perdent de leur spécificité et que la cause est à chercher dans un processus d'isomorphisme institutionnel. Il donne les exemples d'organismes de formation et d'entreprises d'insertion qui, à leur création étaient des associations et qui, même si certaines le sont encore statutairement, leur fonctionnement n'est pas réellement différent des entreprises à but lucratif présentes sur le marché. Selon lui, ce phénomène remet en cause la spécificité du domaine associatif et induit la question suivante : « *Faut-il se résigner à ce que les associations ne soient que les vecteurs de l'innovation, inexorablement voués à l'instrumentalisation ?* » (p. 69).

---

<sup>23</sup> Trad : Dans les premières étapes de leur apparition, les champs organisationnels montrent une diversité considérable dans les approches et les formes. Une fois qu'il est bien établi, un champ, quel qu'il soit, est poussé de façon inexorable à l'homogénéisation.

<sup>24</sup> Anciennement RECMA.

## B. La politique enfance-jeunesse, un champ organisationnel ?

D'une façon générale, le champ d'un point de vue sociologique peut être défini comme une portion de la société régie par ses propres codes, lois et institutions. Aussi, selon le courant de la sociologie néo-institutionnaliste dont les travaux de Di Maggio et Powell sont issus, « *Un champ organisationnel est formé par des individus qui contaminent réciproquement et qui contribuent à définir des normes de référence par rapport à différentes dimensions de la vie d'une organisation (les politiques de gestion du personnel, le développement de nouveaux produits, services, la recherche de nouvelles solutions pour la résolution de nouveaux problèmes ...)* » (Rizza, 2008, p. 11). On peut dire qu'il existe un champ organisationnel lorsque l'on constate les quatre points suivants :

- « *Le renforcement de l'interaction entre les organisations présentes sur le champ ;*
- *L'émergence de structures inter-organisationnelles de domination et de modèle de coalition bien définis ;*
- *Le volume croissant d'informations dont les organisations disposent à l'intérieur d'un contexte ;*
- *La prise de conscience chez les membres d'une même organisation d'être engagés dans une entreprise commune. »*

Selon Di Maggio et Powell, « *the structure of an organizational field can not be determined a priori but must be defined on the basis of empirical investigation. Fields only exist to the extent that they are institutionally defined*<sup>25</sup>. » (1983, p. 148). Ainsi, la structuration d'un champ organisationnel n'apparaît que lors de l'observation concrète du fonctionnement, elle procède ainsi de l'induction et non de la déduction à partir d'un modèle théorique.

---

<sup>25</sup> Trad : La structure d'un champ organisationnel ne peut pas être déterminée a priori, elle doit être définie à partir d'observations empiriques. Les champs existent à partir du moment où ils ont été définis institutionnellement.

Or, toujours selon ces auteurs (Ibid. p. 148), « *once disparate organizations in the same line of business are structured into an actual field (as we shall argue, by competition, the state, or the professions), powerful forces emerge that lead them to become more similar to one another*<sup>26</sup>. »

Dans le contexte qui nous occupe dans cette recherche, on s'intéresse de façon générale aux politiques publiques en direction de l'enfance et de la jeunesse or, en s'appuyant sur le concept de champ organisationnel tel que le définissent Di Maggio et Powell, on peut se demander si la politique enfance-jeunesse actuelle ne constitue pas un champ organisationnel à part entière ou est en train de le devenir.

En effet, en tant que qu'acteur dans le domaine des politiques enfance-jeunesse, on peut à la fois observer et prendre appui sur les travaux des chercheurs pour constater qu'un « *renforcement de l'interaction entre les organisations présentes sur le champ* » est à l'œuvre, on peut noter également « *l'émergence de structures inter-organisationnelles de domination et de modèle de coalition bien définis* », tels que les intercommunalités ou les fédérations d'Education Populaire, « *le volume croissant d'informations dont les organisations disposent à l'intérieur d'un contexte* » est lui aussi observable ; quant à « *la prise de conscience chez les membres d'une même organisation d'être engagés dans une entreprise commune* », elle peut être perçue à travers la professionnalisation des acteurs, qui leur permet de travailler indépendamment pour une association ou pour une collectivité territoriale. Or, si nous suivons l'approche théorique de Di Maggio et Powell, il résulterait de ces constats une homogénéisation inexorable des organisations qui constituent le champ organisationnel des politiques enfance-jeunesse. C'est ce qui les amène à utiliser un autre concept, celui de l'isomorphisme institutionnel qui représente selon eux « *the concept that best capture the process of homogenization*<sup>27</sup> » (1983, p. 149).

---

<sup>26</sup> Trad : Une fois que différentes organisations œuvrant dans le même domaine sont structurées pour former un champ (comme nous l'avons déjà montré par la compétition, le rôle de l'Etat, ou la professionnalisation) des forces puissantes les poussent à devenir de plus en plus similaires les plus aux autres.

<sup>27</sup> Trad : le concept qui rend le mieux compte du processus d'homogénéisation.

### **C. Les modes de contractualisation entre collectivités territoriales, associations de loisirs enfance jeunesse et le concept d'isomorphisme institutionnel**

Selon Rizza, le concept d'isomorphisme institutionnel développé par Di Maggio et Powell met « en lumière la tendance des organisations présentes dans un domaine à se ressembler en raison des critères de conduite et des prestations internes au champ lui-même. » (2008, p. 11). En s'appuyant sur Aldrich (1979) les deux auteurs précisent en quoi ce qu'ils décrivent comme isomorphisme est « institutionnel » : « organizations compete not just for resources and customers, but for political power and insitutionnal legitimacy, for social as well as economic fitness<sup>28</sup>. » (Di Maggio, Powell, 1983, p. 150).

Selon eux, les enjeux entre les structures ne sont pas que de nature économique, mais aussi sociale et politique. Ils identifient trois mécanismes à travers lesquels l'isomorphisme institutionnel peut être observé : l'isomorphisme coercitif qui a trait à tout ce qui concerne les enjeux politiques et de recherche de légitimité des structures, l'isomorphisme mimétique qui tend à standardiser les types de réponses imaginées face à l'incertitude et l'isomorphisme normatif qui est associé à la professionnalisation des acteurs. (Ibid. p. 150). Ils précisent néanmoins que la distinction entre ces trois mécanismes n'est qu'analytique, et que dans la réalité, ils sont imbriqués les uns dans les autres.

L'isomorphisme coercitif est lié tout autant aux pressions exercées de manière formelle et informelle sur les structures. Les pressions exercées de manière informelle sont décrites comme des pressions de la part des forces en présence, comme des tentatives de persuasion ou des invitations à intégrer des coalitions. Les pressions exercées de façon formelle sont, selon Di Maggio et Powell, dues au fait que « *the existence of a common legal environment affects many aspects of an organization's behavior and structure*<sup>29</sup>. » (Ibid. p. 150).

---

<sup>28</sup> Trad : les organisations ne sont pas en compétition uniquement pour les ressources et la clientèle, mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle, pour l'aspect social aussi bien qu'économique.

<sup>29</sup> Trad : L'existence d'un domaine législatif commun a un impact sur beaucoup d'aspects du comportement et de la structure des organisations.

Ainsi, l'appareil législatif qui cadre le fonctionnement des structures aussi bien d'un point de vue de leur activité que de celui de leur gestion budgétaire est pointé comme isomorphisme coercitif.

Selon Di Maggio et Powell, l'isomorphisme institutionnel n'est pas seulement lié à l'isomorphisme coercitif mais procède également de l'incertitude qui selon eux, pousse les structures à un certain mimétisme dans leur fonctionnement, ainsi, « *when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations*<sup>30</sup>. » (Ibid. p. 151). Néanmoins, les modèles créés par certaines structures et copiés par d'autres ne le sont pas de façon intentionnelle mais plutôt contextuelle, indirecte, par la circulation d'employés entre structures différentes, les cabinets de consultants. Les auteurs expliquent ce type d'isomorphisme par la concurrence qu'il existe entre les structures pour leur reconnaissance de leur légitimité : « *organizations tend to model themselves after similar organizations in their field that they perceive to be more legitimate or successful*<sup>31</sup>. » (Ibid. p. 152).

Le troisième mécanisme d'isomorphisme est celui dit « normatif » et vient en grande partie de la professionnalisation, dans la mesure où cette dernière est entendue comme « *the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control « the production of producers », and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy*<sup>32</sup>. ». (Ibid. p. 152). Deux des aspects de la professionnalisation sont, selon les auteurs, des sources importantes de l'isomorphisme normatif. La première est l'ancrage de l'éducation formelle et de sa légitimation à partir d'une base cognitive produite par les spécialités universitaires. La seconde est la croissance et le développement de réseaux professionnels à travers lesquels les nouveaux modèles institués se diffusent rapidement.

---

<sup>30</sup> Trad : quand les buts sont flous ou quand l'environnement crée une incertitude symbolique, les organisations tendent à se ressembler les unes aux autres.

<sup>31</sup> Trad : les organisations tendent à se transformer elles-mêmes, après qu'elles aient perçu que des organisations similaires aient plus de légitimité ou de reconnaissance.

<sup>32</sup> Trad : la lutte collective des membres d'un domaine pour définir les méthodes et les conditions de leurs interventions, pour contrôler « la production de ceux qui produisent », et pour établir une base cognitive et de légitimation de l'autonomie de leur domaine d'intervention.

A la suite de la description des trois mécanismes isomorphiques qui interviennent dans l'isomorphisme institutionnel à l'œuvre dans un champ organisationnel donné, Di Maggio et Powell formulent plusieurs hypothèses sur les perspectives possibles qu'ils classent selon si elles se rapportent aux structures individuelles ou au champ auquel elles appartiennent. (Ibid. pp.154-156). Or la première hypothèse qu'ils avancent est que plus un lien de dépendance est fort entre deux structures plus elles vont finir par se ressembler du point de vue du fonctionnement, de la philosophie et des comportements des acteurs.

Ainsi, dans le contexte qui nous intéresse et à travers la démarche d'écriture de ce mémoire, on peut, à l'appui de l'article de Di Maggio et Powell, émettre l'hypothèse que plus le mode de contractualisation entre une collectivité territoriale et une association dans le domaine des loisirs enfance-jeunesse instaure une relation de dépendance, plus les fonctionnements, les comportements des acteurs et le sens de l'action vont finir par se ressembler. C'est à travers le filtre de cette hypothèse qu'ont été recueillies et traitées les données principalement à partir des entretiens réalisés au cours de ce travail et dont discutent les parties suivantes.

## **VI. Méthodologie de recueil de données**

### **A. Entretiens semi-directifs et éléments issus du contexte professionnel**

A partir du travail exploratoire et du choix d'un modèle d'analyse à travers la théorie néo-institutionnaliste sociologique développée par Di Maggio et Powell, l'entretien est apparu comme la meilleure façon de recueillir des données. En effet, l'objectif principal de ce travail étant la réponse à une commande professionnelle adossée à celui d'un travail d'initiation à la recherche universitaire, il s'est agi avant tout de rendre compte d'une tentative de compréhension et d'explication du contexte historique d'évolution des modes de contractualisation entre la commune de Castanet-Tolosan et l'association «Parenthèse» afin de permettre d'en dégager des perspectives. L'idée était de recueillir des représentations, des opinions sur les motivations à ces changements, aux avantages et aux difficultés que cela pouvait entraîner pour les deux parties. Or, l'entretien individuel semi-directif avec des personnes liées à ces changements s'est imposé comme la démarche la plus adaptée. Les liens des personnes interviewées avec les changements de mode de contractualisation ont été pensés soit de façon directe en tant que la personne représentait une certaine proximité avec la décision de changer ou non, soit de façon indirecte en tant que la personne ayant accompagné ces changements par la fonction occupée au niveau de l'organisation générale ou du fonctionnement quotidien de l'association, ou soit en tant que personne extérieure au contexte local et ayant d'autres pratiques ou d'autres opinions sur les choix opérés localement.

Les entretiens ont été préparés à partir d'un guide dans lequel les thématiques étaient réparties chronologiquement. Afin de laisser le plus possible la parole aux interviewés, l'intervieweur s'est limité à trois questions dont la formulation et l'ordre ont été adaptés en fonction du déroulement de l'entretien et de la personne interviewée. Il n'y a pas eu d'essai du guide à proprement parler.

Les trois questions étaient les suivantes :

- D'après votre expérience, quels éléments contextuels peuvent expliquer le changement du mode de contractualisation d'une collectivité territoriale avec une association?
- D'après vous, quelles conséquences cela entraîne-t-il pour l'association ?
- Comment imaginez-vous l'évolution de ces questionnements dans l'avenir ?

Ce temps de préparation s'est complété par la présentation au conseil d'administration de l'association «Parenthèse» le 22 janvier 2014 du projet de mémoire et de la démarche entreprise. A partir de début février 2014, s'est déroulée la phase de prise de rendez-vous par téléphone ou en direct avec les personnes ciblées pour les entretiens. La préparation s'est ainsi déroulée entre les mois de janvier et mai 2014, selon le calendrier suivant :

- 18 février : entretien Locuteur 1 (en annexe pp 1-5).
- 5 mars : entretien avec une des responsables pédagogiques ALAE / ALSH de l'association «Parenthèse», non enregistré.
- 10 mars : rencontre du délégué régional de la CPCA. Entretien non enregistré.
- Mi-mars : contact mail avec le chef de projet mission jeunesse, ville de Toulouse.
- De mi à fin mars : 2 rendez-vous téléphoniques manqués avec la directrice enfance loisirs, ville de Toulouse.
- 29 mars : contact téléphonique avec la responsable vie-associative, FAL 44, Ligue de l'Enseignement.
- 4 avril : entretien Locuteur 2 (en annexe pp 6-13).
- 11 avril : entretien Locuteur 3 (en annexe pp 14-19).
- 29 avril : entretien Locuteur 4 (en annexe pp 20-28).

En filigrane et tout au long de l'année universitaire 2013-2014, des documents apportant des éléments à notre questionnement ont été recherchés et répertoriés selon les différentes thématiques abordées. Ces documents ont eu plusieurs sources :

- Association « Parenthèse » :
  - Comptes rendus des procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration, rapports d'activités.
  - Dossiers d'évaluation du DEDPAD de l'ancien directeur.
  - Documents de communication de l'association : présentation historique et guide distribué aux nouveaux salariés.
  - Archives internes sur les différentes contractualisations.
  
- Mairie de Castanet-Tolosan :
  - Site internet<sup>33</sup> : Comptes rendus des réunions du Conseil Municipal.
  - Appel d'offres 2009, Cahier des charges et Cahier des Clauses Techniques et Particulières.
  - Courriers et échanges à propos en lien à la contractualisation.
  
- Communauté d'Agglomération du SICOVAL :
  - Site internet<sup>34</sup> : Comptes rendus des réunions du Conseil Communautaire, historique.
  - Courriers et échanges en lien à la contractualisation.
  
- Mairies de Deyme et Pompertuzat :
  - Courriers en lien aux projets définis et aux subventions versées.

---

<sup>33</sup> [www.castanet-tolosan.fr](http://www.castanet-tolosan.fr)

<sup>34</sup> [www.sicoval.fr](http://www.sicoval.fr)

## **B. Réalisation des entretiens**

Les entretiens formalisés en tant que tels avec prise de rendez-vous, utilisation du guide correspondent aux entretiens nommés avec les Locuteurs 1, 2, 3, 4 et sont retranscrits intégralement en annexe à la fin de ce document.

Le premier entretien formalisé a été réalisé le 18 février 2014 avec une personne ayant 25 ans d'ancienneté dans l'association «Parenthèse», d'abord en tant qu'animatrice puis depuis une quinzaine d'années comme responsable pédagogique ALAE / ALSH. Cette personne ayant exercé plusieurs mandats en tant que représentant du personnel, elle me semblait à même d'avoir une représentation sur les motivations du choix des modes de contractualisation et de leurs effets sur le fonctionnement au quotidien. Le choix de ce premier entretien avec cette personne l'était aussi pour sa posture professionnelle bienveillante et animée par l'envie de comprendre en conversant.

Le second entretien a été réalisé le 4 avril 2014 avec un des anciens directeurs de l'association «Parenthèse», devenu en 1995 directeur du service enfance jeunesse de la mairie de Castanet-Tolosan et en 2012, coordinateur thématique « enfance » pour la communauté d'agglomération du Sicoval. Cette personne a une connaissance pointue du territoire par les fonctions qu'elle y a occupées mais également de l'association «Parenthèse» y compris de façon informelle dans la mesure où sa compagne est une des responsables pédagogiques ALAE / ALSH présente depuis 20 ans dans l'association.

Le troisième entretien a été réalisé le 11 avril 2014, soit juste après les élections municipales avec la directrice générale des services de la mairie de Castanet-Tolosan en poste depuis septembre 2011 et ayant occupé auparavant les fonctions de directrice générale adjointe en charge du budget de la communauté d'agglomération du Sicoval.

Le quatrième entretien s'est déroulé le 29 avril avec le directeur d'une association de loisirs enfance-jeunesse d'une commune géographiquement proche de Castanet-Tolosan mais ayant choisi d'intégrer la communauté urbaine du grand Toulouse à la place de la communauté d'agglomération du Sicoval. Cette personne est également investie dans la politique associative au titre de président d'une entité départementale d'une fédération d'éducation populaire. Son engagement dans le secteur associatif et ses positionnements politiques circonstanciés ont fait de cet entretien le plus long, soit pratiquement le double des trois premiers réalisés.

### **C. Analyse des entretiens et des éléments issus du contexte professionnel**

A partir de plusieurs écoutes des quatre entretiens et de plusieurs lectures de leurs retranscriptions, les éléments ont été inventoriés et classifiés selon quatre catégories thématiques en prenant soin d'observer ce qui faisait convergence ou divergence entre les éléments d'une même thématique. Cette catégorisation s'est appuyée sur la définition de Bardin (2007, p 151), selon laquelle « *la catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis.* », et dont elle décrit deux étapes successives : l'inventaire, puis la classification. Les quatre thématiques issues de la classification des éléments de l'inventaire sont les suivantes :

- Typologie de l'activité gérée par l'association.
- Typologie des relations commune- association.
- Lien à l'appareil législatif et à ses évolutions.
- Définition de « travailler ensemble » pour une collectivité et une association.

Les éléments issus du contexte professionnel ont été classés selon les thématiques suivantes :

- Documents internes administratifs / archives.
- Projets : projet associatif / cahier des charges du marché public.
- « Photographie » actuelle de l'existant.

## VII. Résultats

Les résultats du travail de recherche théorique liée à notre contexte professionnel se sont appuyés dans un premier temps sur les entretiens dont le contenu est trié selon l'analyse de type catégorielle après synthèse des éléments inventoriés. Les éléments qui ont constitué le référentiel de détermination des catégories sont répertoriés et référencés aux lignes des retranscriptions des quatre entretiens disponibles en annexe de ce présent travail. Les éléments entre guillemets et en italique sont des citations extraites de ces mêmes entretiens. Une dichotomie est opérée entre les différents éléments apportés par les locuteurs entre les convergences et les divergences qui apparaissent dans leur discours. Les convergences sont considérées comme des carrefours où les points de vue se rejoignent, alors que les divergences s'apparentent plutôt à un positionnement singulier au sens de différent de certains autres ou de tous en fonction de l'élément observé. Un cadre grisé reprend les éléments de divergences ou de convergences entre les locuteurs et considérés comme significatifs par rapport à notre objet.

Une seconde partie de ces résultats est adossée à des données issues de documents professionnels qui amènent des éléments complémentaires aux entretiens. Ils sont pour la plupart issus de documents officiels ou publics des structures à laquelle ils appartiennent.

L'analyse de ces résultats est instruite en référence au cadre théorique déterminé dans la partie discussion.

## A. Données issues de l'analyse catégorielle des entretiens

- **Catégorie « Typologie de l'activité gérée par l'association »**

### Convergences

- ✓ L'évolution de la législation en général influence les relations entre les collectivités et les associations et en particulier dans le domaine des loisirs enfance-jeunesse.
  - pour L1 : lignes 23, 60, 70-81.
  - pour L2 : ligne 27.
  - pour L3 : ligne 25.
  - pour L4 : lignes 23-26, 34-46, 75-78, 235-239.
- ✓ Le périscolaire induit une notion de service public rendu aux parents par une collectivité, l'association qui le gère est un prestataire comme un autre.
  - pour L1 : lignes 89, 100, 107-114.
  - pour L2 : lignes 93, 125-126, 163-169, 203-204.
  - pour L3 : lignes 28, 34, 50-57, 169.
- ✓ De « gros » changements s'annoncent en perspectives et vont plutôt dans le sens de l'absorption par la collectivité de l'activité.
  - pour L1 : lignes 131-136.

### Divergences

- ✓ L'école est l'essence même de la politique publique de la collectivité « *c'est un des derniers services qui restent aux communes, hein, l'enfance au niveau scolaire* »
  - pour L3 : lignes 35-39.

- ✓ Le périscolaire s'appuie sur un projet éducatif construit et porté avec les parents et la volonté de la commune et seule la forme associative peut permettre de garder la place des parents dans les projets en direction de leurs enfants.
  - pour L4 : lignes 81-128, 294-295.
  
- ✓ « *Est-ce que vraiment les associations doivent intervenir là-dedans, dans ce domaine-là ?* »
  - pour L3 : lignes 83-85.
  
- ✓ « *On n'est pas une marchandise, l'éducation* »
  - pour L4 : lignes 96-98.

Catégorie « Typologie de l'activité gérée par l'association »

A propos des convergences :

Les quatre locuteurs notent que l'évolution de la législation en général influence les relations entre les collectivités et les associations en général ou l'association dont ils parlent en particulier.

Les trois premiers locuteurs en lien avec le contexte de Castanet-Tolosan s'accordent sur le fait que le périscolaire est un service public géré par un prestataire associatif.

A propos des divergences :

Les propos des locuteurs L3 et L4 s'opposent quant au statut du périscolaire : essence de la politique publique de la commune pour L3, projet associatif de parents pour L4.

- **Catégorie « Typologie des relations commune- association »**

### Convergences

- ✓ Il est possible pour une commune et une association de travailler en partenariat.
  - pour L3 : lignes 44-66,171-172.
  - pour L4 : lignes 41-43, 53-94.
- ✓ Il existe une volonté de sécurité notamment financière de la part des communes et cela se manifeste par la volonté de contrôler les associations.
  - pour L2 : lignes 108, 120-121.
  - pour L3 : lignes 69-72.
  - pour L4 : lignes 39, 55, 63-65, 302.
- ✓ Il existe une incertitude quant à l'avenir du secteur associatif dans le domaine des loisirs enfance-jeunesse.
  - pour L1 : lignes 131-140.
  - pour L2 : lignes 157-158.
  - pour L3 : lignes 80-94, 155-172.
  - pour L4 : lignes 112-128, 253-266.
- ✓ La volonté de maîtrise des coûts des collectivités territoriales et de regroupements via les intercommunalités ne va pas avec la multiplication des acteurs.
  - pour L 3 : lignes 155-172.
  - pour L4 : lignes 130-171.

### Divergences

- ✓ L'influence de la législation européenne, l'application du principe de libre-concurrence manifestent la non-reconnaissance de la spécificité associative française dans le droit européen.
  - pour L4 : lignes 23-49.

- ✓ Il y a la nécessité d'avoir un vrai objet associatif porté par les parents pour pouvoir « *se mettre autour de la table et traiter en partenaires et pas en prestataires* ».
  - pour L4 : lignes 69-70.
  
- ✓ La volonté de contrôle de la commune s'exerce surtout d'un point de vue financier « *même si dans les faits, ils ne contrôlent rien* »
  - pour L2 : ligne 108.
  
- ✓ Si on veut rester dans le conventionnement, il est nécessaire de mettre les élus municipaux « *en mesure de contrôler l'utilisation de chaque euro* ».
  - pour L4 : lignes 63-65.

#### Catégorie « Typologie des relations commune- association »

##### A propos des convergences :

Les locuteurs 3 et 4 s'accordent sur plusieurs points : un partenariat est possible entre une commune et une association, la sécurité financière des communes induit un contrôle des associations financées, l'avenir du secteur associatif dans la domaine de l'enfance et de la jeunesse est incertain et la recherche de maîtrise des coûts de fonctionnement est antinomique avec la multiplication des « prestataires ».

##### A propos des divergences :

Le locuteur 4 appuie sur l'influence du droit européen sur les relations entre les communes et les associations, ainsi que sur l'importance du projet associatif et de ceux qui le portent.

- **Catégorie « Lien à l'appareil législatif et à ses évolutions »**

### Convergences

- ✓ Arrivée de la Convention Collective Nationale de l'Animation, mise en place de la réglementation par rapport aux taux d'encadrement.
  - pour L1 : lignes 71-81.
  - pour L2 : lignes 27, 70.
  - pour L4 : lignes 375-378.
- ✓ L'influence de la législation européenne présente le marché public comme la meilleure option qui facilite et sécurise la collectivité.
  - pour L4 : lignes 24-26, 34-49.
- ✓ La nécessité d'avoir du personnel formé et compétent pour l'encadrement en lien avec l'évolution de la législation d'une manière générale.
  - pour L2 : lignes 45, 189-190.
  - pour L4 : lignes 366-370.

### Divergences

- ✓ L'augmentation du coût de fonctionnement des associations avec l'application de la convention collective a induit un manque de souplesse dans la gestion du personnel.
  - pour L2 : lignes 31-36.
- ✓ Constat de l'évolution du statut « animateurs volontaires » vers celui de salariés à la recherche de l'employeur le plus avantageux.
  - pour L1 : lignes 31-32, 62-65.
- ✓ L'augmentation des contentieux dans les marchés publics montre le risque juridique pour la collectivité et de facto entraîne la volonté de maîtrise de ce qui relève de l'exercice d'une politique.
  - pour L3 : lignes : 25-32.

Catégorie « Lien à l'appareil législatif et à ses évolutions »

A propos des convergences :

Les locuteurs 2 et 4 s'accordent sur la nécessité d'avoir du personnel d'encadrement formé en lien à l'évolution de la législation en général.

A propos des divergences :

Le locuteur 2 voit un manque de souplesse dans la gestion du personnel dû à l'application de la convention collective.

- **Catégorie « Définition de « travailler ensemble » pour une collectivité et une association »**

### Convergences

- ✓ La volonté de contrôle de la part de la collectivité sur les activités de l'association.
  - pour L1 : lignes 15, 84-90, 107-110.
  - pour L2 : lignes 108-120.
  - pour L4 : lignes 54-60.
- ✓ L'évolution est plutôt orientée de partenaire à prestataire plutôt que l'inverse.
  - pour L1 : lignes 131-145.
  - pour L2 : lignes 163-177.
  - pour L3 : lignes 155-172.
  - pour L4 : lignes 24-24.
- ✓ Incertitude quant à la pérennisation des activités associatives
  - pour L1 : lignes 131-138.
  - pour L4 : lignes 253-262.

### Divergences

- ✓ *« aujourd'hui, c'est la collectivité qui souhaite impulser sa politique publique et la définir et ensuite faire intervenir un prestataire pour la gérer ».*
  - pour L3 : ligne 34.
- ✓ Il y a une crainte de la part des élus d'exercer *« une mission de service public déguisé en association »* et c'est en lien avec la loi « Sapin ».
  - pour L4 : lignes 34-40.

- ✓ Il existe une culture des techniciens mairie portée sur la mise en conformité avec le droit européen, mais qui ne prend pas en compte la spécificité associative.
  - pour L4 : lignes 70-81.
  
- ✓ Il y a une évolution de la question du sens de l'action en direction des enfants.
  - pour L1 : lignes 29-33
  
- ✓ Travailler ensemble est possible si la collectivité maîtrise les objectifs et le mode d'organisation et si c'est sur un autre domaine que celui périscolaire.
  - pour L3 : lignes 128-129, 155-172.
  
- ✓ Il y a la nécessité pour les techniciens communaux qui gèrent les dispositifs périscolaires d'avoir des compétences spécifiques et un cursus universitaire et professionnel en adéquation.
  - pour L4 : lignes 367-377.

Catégorie « Définition de « travailler ensemble » pour une collectivité et une association »

A propos des convergences :

Les 4 locuteurs s'accordent sur une évolution future plutôt orientée de partenaire à prestataire que l'inverse.

A propos des divergences :

Le locuteur 3 avance que le travail de partenariat entre une collectivité et une association est possible mais pas dans le domaine périscolaire.

## B. Données issues des écrits et documents professionnels

L'association «Parenthèse» est une association employeur dont la masse salariale et le nombre de salariés ont augmenté en concomitance avec les contractualisations des communes de Castanet-Tolosan, Pompertuzat et Deyme, comme le montrent les graphiques ci-dessous. Depuis juillet 2004, date de la signature du contrat de Délégation de Service Public avec la mairie de Castanet-Tolosan et l'ouverture des ALAE en maternelle, l'association n'a cessé d'augmenter le nombre de ses salariés. En septembre 2008, l'ouverture d'un ALAE à Pompertuzat, a conduit à l'embauche de vingt animateurs, puis en septembre 2009, à Deyme à l'embauche de quatre animateurs supplémentaires.

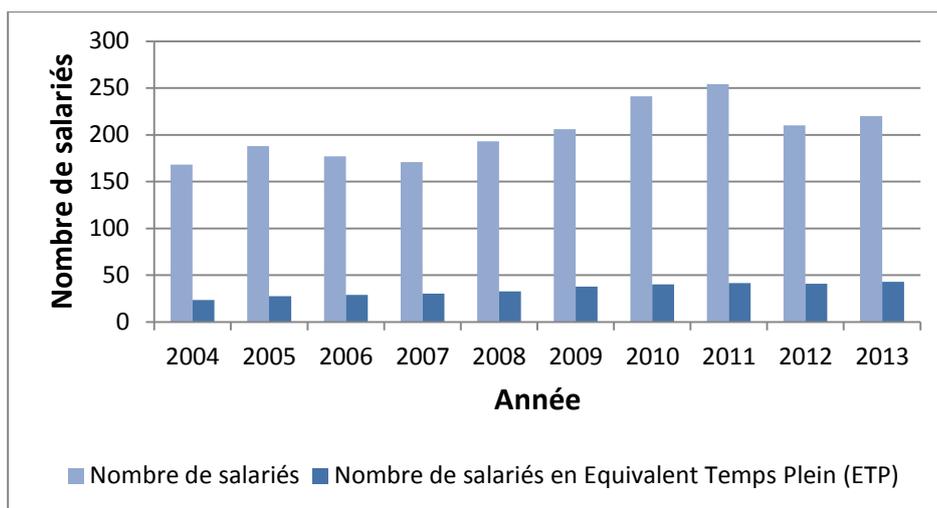


Figure 1 : Evolution du nombre de salariés de 2004 à 2013 au sein de l'association « Parenthèse »

Depuis septembre 2012, la municipalité de Deyme ne souhaite plus faire appel à l'association Parenthèse pour la mise en place de l'ALAE, elle a voulu revenir à un fonctionnement de type « garderie municipale ». L'association a permis aux trois salariés concernés d'intervenir sur d'autres secteurs de l'association, ce qu'ils ont accepté. Le nombre de salariés a continué à augmenter régulièrement dans la mesure où les écoles de Castanet-Tolosan et de Pompertuzat ont vu arriver en 2011, 2012, 2013 beaucoup d'enfants en âge de fréquenter l'école maternelle et par conséquent l'ALAE (figure 1).

La masse salariale a augmenté régulièrement, du fait de la croissance régulière du nombre de salariés sur ses activités, mais également du fait de l'ancienneté des salariés qui pour plus de 50% d'entre eux travaillent depuis plus de 10 ans pour l'association (figure 2).

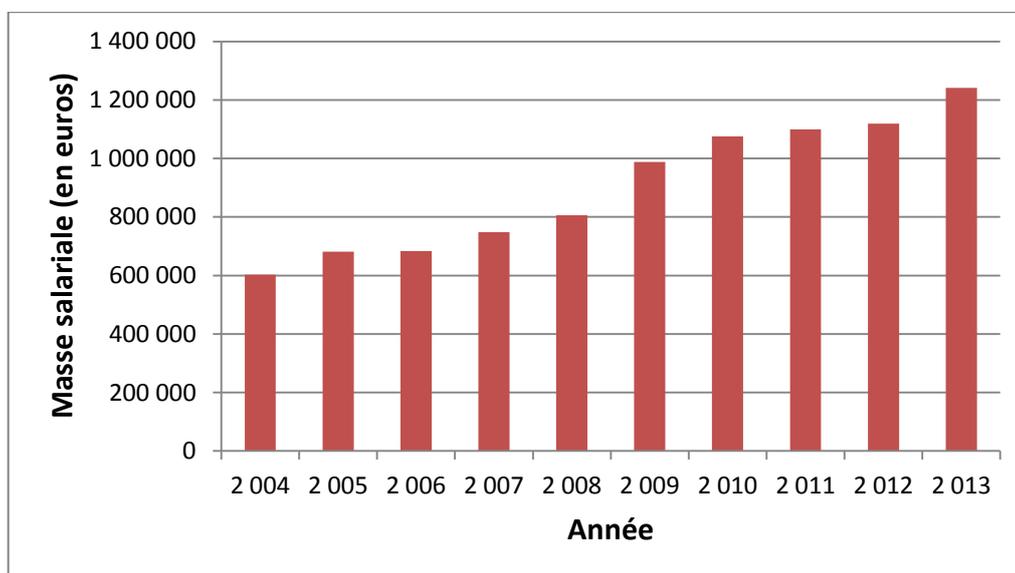


Figure 2 : Evolution de la masse salariale en euros de l'association « Parenthèse » de 2004 à 2013

Le caractère de l'activité principale conduit à recruter essentiellement des contrats à temps partiel, ainsi que des Contrats à Durée Déterminée pour les périodes de vacances, durant lesquelles la Convention Collective Nationale de l'Animation autorise à embaucher des animateurs saisonniers.

Le tableau 1 présente le nombre de personnes salariées en 2013 selon la catégorie et le type de contrat :

Tableau 1 : Répartition des salariés de l'association « Parenthèse » par catégories socio-professionnelles et types de contrat en 2013.

Catégories	Types de contrat	Nb de salariés
Cadre	CDI Temps plein	1
Techniciens, Agents de maîtrise	CDI Temps plein	5
	CDI Temps partiel	4
Employés	CDI Temps plein	2
	CDI Temps partiel	87
	CDD Saisonniers	121

Les salariés de « Parenthèse » possèdent pour la plupart une formation dans le domaine de l'animation (tableau 2) :

Tableau 2 : Répartitions des formations des salariés de l'association « Parenthèse » par catégories socio-professionnelles

Catégories	Qualifications
Cadre	DEFA / DEJEPS / Master 2 en cours (1)
Techniciens, agents de maîtrise	BEATEP (3) BPJEPS (3) Educateur Jeunes Enfants (1)
Employés annuels	BPJEPS (5) CAP Petite enfance (5) BAFA (62) CQP (11) Autres diplômes
Employés occasionnels	BAFA à 80 % Brevet d'Etat (selon besoin) BAFD (selon besoin)

L'augmentation de la masse salariale est allée de pair avec l'augmentation des fonctions « supports » : ressources humaines et social, comptabilité, gestion. En dix ans, la masse salariale a doublé et la bureaucratie a, elle aussi subi une augmentation importante par la mise en place de procédures administratives liées à l'activité en tant que telle, mais aussi à la gestion de personnel : élections de délégués du personnel, mise en place d'un comité d'établissement<sup>35</sup>, formation professionnelle. L'association a dû également s'adapter aux différentes évolutions du droit du travail, de la convention collective : disparition de l'annexe II, mise en place du Contrat d'Engagement Educatif (CEE) et pour cela elle s'est faite accompagner par le Centre National des Employeurs Associatifs (CNEA) et a pu s'appuyer sur le réseau des Francas et de la Ligue de l'Enseignement, fédérations dont elle est adhérente, les Francas au titre d' « adhérent collectif », et la Ligue de l'Enseignement par la souscription d'un contrat d'assurance auprès de l'Association pour la Promotion de l'Assurance Collective (APAC). Au fur et à mesure de son évolution, son fonctionnement s'est structuré avec différents pôles liés aux différentes activités.

<sup>35</sup> Version intermédiaire du comité d'entreprise avec moins de 50 ETP dans la Convention Collective Nationale de l'Animation (CCNA).

Elle est administrée par un conseil d'administration comprenant huit administrateurs, tous investis dans la politique locale à divers titres, en opposition à l'équipe municipale en place.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, voici l'organigramme de l'association Parenthèse :

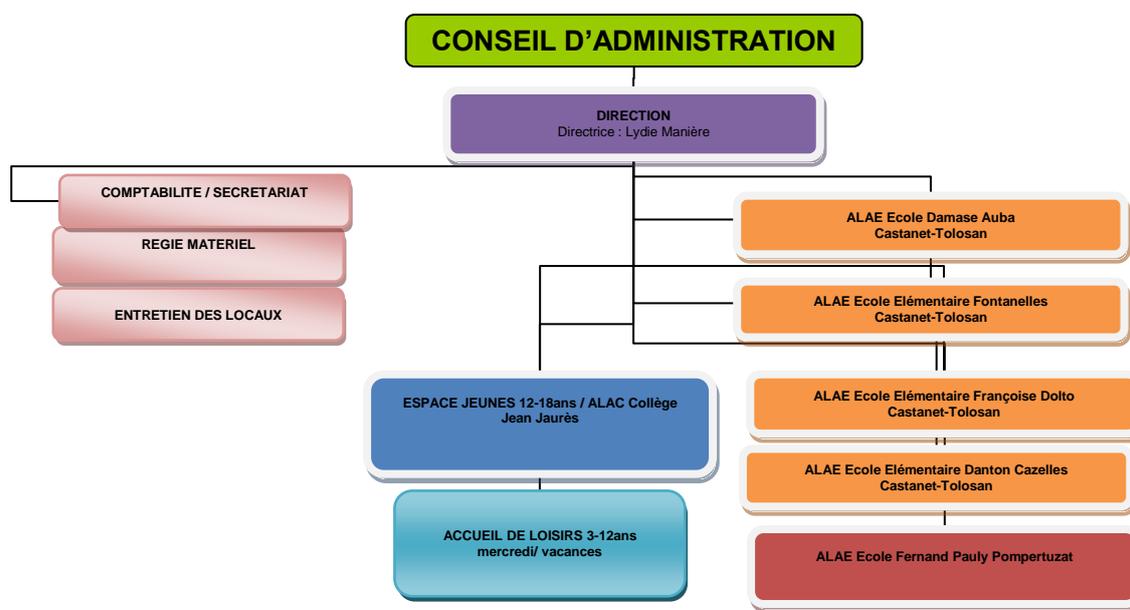


Figure 3 : organigramme de l'association « Parenthèse » au 1er janvier 2014.

Au 1<sup>er</sup> septembre 2014, le service animation périscolaire attaché au pôle Enfance-Jeunesse de la mairie de Castanet-Tolosan est constitué comme suit :

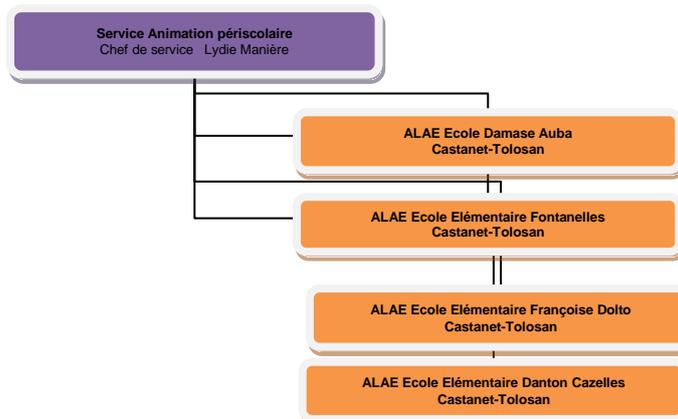


Figure 4 : organigramme du service animation périscolaire du pôle Enfance-Jeunesse de la mairie de Castanet-Tolosan au 1er septembre 2014.

## **VIII. Analyse de la posture et limites de ce travail**

Une des particularités rencontrée à travers la réalisation de ce mémoire de Master Professionnel est située dans l'intervalle qu'il peut exister entre une position d'étudiante observatrice et celle de directrice de l'association observée. Intervalle, qui, s'il peut parfois s'approcher d'une sorte de « gymnastique intellectuelle » m'a néanmoins permis d'avoir une vision plus claire des enjeux et des forces en présence du contexte professionnel dans lequel j'évolue. L'exercice des entretiens en a été une illustration. L'entretien du 18 février avec le locuteur 1 était prévu initialement comme un entretien d'essai mais son déroulement l'a fait s'intégrer naturellement au recueil de données. Deux autres entretiens, parmi ceux qui ont été réalisés, n'ont pas été enregistrés, celui du 5 mars à cause d'une mauvaise utilisation du matériel et celui du 10 mars à cause d'une mauvaise appréhension de la démarche de recueil de données. Aussi, le traitement de l'hypothèse aurait mérité un nombre plus important d'entretiens afin de pouvoir affiner la compréhension des différents éléments et leurs relations au contexte. De plus, la méthodologie de l'entretien, de la phase de préparation à celle de la réalisation, puis de la retranscription à l'interprétation demande une grande disponibilité temporelle qui s'est trouvée réduite au fur et à mesure de la réalisation de ce travail et des évolutions du contexte professionnel me concernant. L'analyse de l'expression des locuteurs aurait pu compléter l'analyse catégorielle qui selon Quivy et Van Campenhoudt (2006, p 205) repose sur des « *présupposés pour le moins simplistes* » et nécessite l'utilisation de méthodes complémentaires. Différents types d'analyses de contenu auraient pu également apporter un éclairage supplémentaire à partir des documents écrits de type projet associatif, cahier des charges du marché public, mais le contexte professionnel ne m'a pas permis de pouvoir m'y consacrer autant que je l'aurai souhaité. En dépit de ce qui aurait pu être fait, la partie qui suit revient sur le travail effectué en lien avec le cadre théorique déterminé précédemment et offre l'occasion de pouvoir le mettre en regard des résultats obtenus à partir des données collectées.

## **IX. Discussion**

A partir de l'hypothèse selon laquelle plus le mode de contractualisation entre une collectivité territoriale et une association dans le domaine des loisirs enfance-jeunesse instaure une relation de dépendance, plus les fonctionnements, les comportements des acteurs et le sens de l'action vont finir par se ressembler, le regard porté sur le contexte local est attentif aux différents éléments inspirés des travaux de Di Maggio et Powell (1983) ainsi que de ceux d'Enjolras (1996).

Comme nous l'avons noté précédemment, depuis la loi de 1901 consacrant la liberté d'association, l'avènement des temps de loisirs avec la mise en place des congés payés en 1936, les associations proposant des loisirs éducatifs issues des mouvements d'Education Populaire se sont développées et structurées. Quelques années plus tard, dans les années 80-90, la politique de la ville a fortement impacté leur paysage, notamment par la formalisation du fonctionnement inter-partenarial qui se nomme tout à tour, conseil, comité, charte, convention, contrat : Conseil National de Prévention de la Délinquance (1983), Contrats de Prévention (1985), Charte de l'accompagnement à la scolarité (1992) le Contrat de Ville (1993) remplacé plus tard par le Contrat Urbain de Cohésion Sociale ou CUCS (2007). En parallèle, la professionnalisation des animateurs intervenants dans les différents dispositifs et équipements s'est également développée et diversifiée entre les formations professionnelles et les cursus universitaires. Au fur et à mesure, les animateurs ont acquis des compétences leur permettant de travailler indépendamment dans une association ou une collectivité territoriale. En filigrane s'est également dessinée la tendance décrite par Tchernonog (2013) à ce que les collectivités territoriales choisissent plus volontiers de contractualiser avec les associations employant des animateurs sous la forme d'appel d'offres plutôt que de subvention. L'association «Parenthèse» de Castanet-Tolosan s'inscrit également dans ce contexte. Elle fait partie des associations qui, dès les années 80-90 ont cherché des moyens de pérenniser les emplois, donc de sécuriser les financements et ont cru trouver une partie de la solution dans la contractualisation en répondant à des appels d'offres des collectivités territoriales.

Or, un marché public obtenu à la suite d'une réponse à un appel d'offres n'est valable que sur une durée limitée, il n'existe pas de « marché emphytéotique » et le fait de l'avoir obtenu signifie également que d'autres associations ou entreprises privées ne l'ont pas eu et qu'il y avait donc de fait, mise en concurrence.

On peut noter également la croissance de la professionnalisation parmi les acteurs avec l'apparition de cultures professionnelles, de filières et de diplômes spécifiques. En effet, *« d'un point de vue de l'exercice de la profession d'animateur, des distinctions classiques sont repérables entre différentes catégories selon les postes qu'ils occupent. On parle par exemple d'animateurs spécialisés autour d'un public (...) ou autour d'une discipline technique dans un atelier (...): ils relèvent d'un champ pédagogique. Ils seront encadrés par des animateurs responsables dans des fonctions de direction, de communication, de coordination ou de gestion, assimilés plutôt à un champ organisationnel et décisionnel. »* (Augustin & Gillet, 2000, p. 163). Or, ces animateurs et notamment ceux qui sont à de postes de responsables, dans des fonctions de direction, de communication, de coordination ou de gestion ont acquis à travers leur professionnalisation des compétences leur permettant de travailler indépendamment pour une collectivité territoriale ou une association et de passer de l'un à l'autre et réciproquement sans véritable difficulté. C'est une réalité que je connais, puisqu'ayant travaillé comme responsable de centre social pour la Fédération Léo Lagrange et mise à disposition d'une commune, puis comme directrice pour l'association « Parenthèse » et depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014 pour la mairie de Castanet-Tolosan comme chef de service animation périscolaire.

Un autre élément mis en exergue est celui de l'évolution permanente des réglementations et du cadre législatif. La mise en place et les transformations de la Convention Collective Nationale de l'Animation, les réglementations et recommandations du ministère de la Jeunesse et des Sports, l'influence de la législation européenne façonnent le cadre d'intervention des collectivités territoriales tout autant que celui des associations.

Ainsi, on peut relier entre eux ces différents éléments qui, à partir de notre cadre théorique de référence, permettent de soupçonner l'émergence d'un processus d'isomorphisme institutionnel à l'œuvre dans le champ organisationnel constitué par les politiques enfance-jeunesse. En effet, on retrouve à plusieurs reprises ce que décrivent Di Maggio et Powell (1983). En premier lieu, les comportements des associations de loisirs enfance-jeunesse qui répondent à des appels d'offres imitant ainsi ce que feraient des entreprises privées dans un contexte de concurrence inter-structures pour l'obtention d'un marché que l'on pourrait voir comme isomorphisme mimétique, ensuite le contexte de professionnalisation des animateurs qui pourrait renvoyer à un isomorphisme normatif et en troisième et dernier lieu, l'évolution permanente de la réglementation et du cadre législatif en général qui pourrait être perçue comme isomorphisme coercitif.

A travers les entretiens réalisés, on peut remarquer qu'en fonction des modes de contractualisation la relation de dépendance n'est pas toujours perçue de la même façon, même si elle est toujours d'emblée positionnée d'un point de vue financier, que ce soit dans la subvention, la DSP ou le marché public. Là où elle prend de l'importance, c'est avec l'apparition de cahiers des charges qui fixent la marche à suivre et les objectifs à atteindre. Ces cahiers des charges sont des instruments de contrôle *a priori*, mais aussi *a posteriori* car leur non-respect peut entraîner au mieux des contreparties, au pire des sanctions. Ainsi, notre hypothèse est-elle vérifiée dans le contexte de l'évolution des modes de contractualisation entre la mairie de Castanet-Tolosan et l'association « Parenthèse », dans la mesure où une relation de dépendance s'est installée au fur et à mesure des années. Cela suggère ainsi que les fonctionnements, les comportements des acteurs et le sens de l'action de la commune et de l'association finissent par se ressembler.

A partir de ce contexte et du cadre théorique défini, quelques perspectives se dessinent et peuvent constituer des pistes de réponse à la commande du conseil d'administration de chercher un moyen de positionner l'association «Parenthèse» comme partenaire et non plus prestataire ainsi que de pérenniser son action :

- Transformer l'association «Parenthèse» en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) pourrait permettre de répondre à l'objectif de pérennisation économique tout en gardant la dimension sociale de l'association. Néanmoins, c'est un processus long et difficile et qui demande d'assumer la dissolution de l'association pour entrer dans le monde entrepreneurial à part entière. En effet, les SCIC sont « *des sociétés anonymes, des sociétés par actions simplifiées ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable régies par le code du commerce. Elles ont pour objectif la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale* »<sup>36</sup>. De la même façon, cela nécessite un bon niveau de collaboration avec la collectivité territoriale qui finance la SCIC. En effet, par définition la SCIC a plusieurs sociétaires, dans la mesure où toute personne morale ou physique de droit privé ou de droit public peut prendre part au capital et à la gestion de la coopérative. Chaque associé dispose d'une voix, quel que soit son degré de participation au capital.
- Réinterroger, et ce en lien possible avec le premier point, le projet associatif pour le faire évoluer en fonction des choix d'avenir : quel regard les adhérents ont-ils sur le fonctionnement démocratique de l'association ? Quelles priorités choisissent les administrateurs ? Existe-t-il des structures accompagnant ce type de démarches ?

---

<sup>36</sup>Loi n°2001-624 du 17 juillet 2001, titre IIter de la loi 47-1775 du 10 septembre 1947.

- Revendiquer une participation active de l'association « Parenthèse » à l'écriture du Projet Educatif De Territoire. En effet, dans le cadre de la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République<sup>37</sup>, un certain nombre de processus dont celui de la réforme des rythmes scolaires à l'école primaire<sup>38</sup> sont en cours et peuvent s'appuyer sur un Projet Educatif De Territoire (PEDT). Le PEDT est défini comme « *un outil de collaboration locale qui peut rassembler, à l'initiative de la collectivité territoriale, l'ensemble des acteurs intervenant dans le domaine de l'éducation : le ministère de l'éducation nationale, le ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, les autres administrations de l'Etat concernées (ministère de la culture et de la communication, ministère délégué à la famille, notamment), les caisses d'allocations familiales ou la mutualité sociale agricole, les autres collectivités territoriales éventuellement impliquées, ainsi que des associations de jeunesse et d'éducation populaire, ou d'autres associations et institutions à vocation sportive, culturelle, artistique ou scientifique notamment, et des représentants des parents d'élèves.* »<sup>39</sup> Or, à partir de cette définition et de celle du champ organisationnel de la sociologie néo-institutionnaliste, on peut dire que l'Education constitue un champ organisationnel car on y retrouve les quatre éléments constitutifs : tout d'abord « *Le renforcement de l'interaction entre les organisations présentes sur le champ* » et « *l'émergence de structures inter-organisationnelles de domination et de modèle de coalition bien définis* » notamment à travers le PEDT en tant qu' « *outil de collaboration locale* » qui rassemble « *à l'initiative de la collectivité territoriale, l'ensemble des acteurs intervenants dans le domaine de l'éducation* ». Ensuite, « *le volume croissant d'informations dont les organisations disposent à l'intérieur d'un contexte* » qui s'illustre à travers l'appareil législatif, les Lois, Décrets, Circulaires et aussi toutes les communications à travers les différents médias. Quant à « *la prise de conscience chez les membres d'une même organisation d'être engagés dans une entreprise commune* », cela correspond à la finalité affichée du PEDT.

<sup>37</sup> Loi n°2013-595, JO du 9 juillet 2013.

<sup>38</sup> Lettre à tous les maires de France- Vincent Peillon, Ministre de l'Education Nationale, 24 janvier 2013.

<sup>39</sup> Circulaire n° 2013-036 du 20 mars 2013 publiée au BO n°12 du 21 mars 2013.

Pourtant, ce paradigme de champ organisationnel vu sous le prisme des politiques publiques n'est pas forcément perçu de la même façon du point de vue des associations qui nous intéressent dans cette recherche. En effet, dans la formulation même, les associations de jeunesse et d'éducation populaire arrivent en fin de citation : « *ainsi que des associations de jeunesse et d'éducation populaire* » et les « *représentants des parents d'élèves* » en tout dernier lieu. Or, Eme (1996, cité par Laville, Magnen, De França Filho, Medeiros, 2005, p. 30) dont le travail s'oriente autour des liens entre la vie associative et l'action publique souligne que l'élaboration des politiques dans lesquelles interviennent des associations doit être partagée et non portée unilatéralement par les services publics : « *la construction de champs d'activités dans lesquels interviennent les associations ne peut être entièrement saisie à partir d'une perspective qui autonomise l'analyse des politiques publiques. Cette construction est historiquement influencée par des initiatives d'acteurs sociaux diversifiés qui, par leur existence, participent à l'évolution des formes de la régulation publique. Elle ne peut donc être envisagée comme le simple produit d'une construction « publique », mais plutôt comme la résultante de processus d'interactions entre initiatives associatives et politiques publiques.* » .

## **Conclusion**

Les associations en général et plus particulièrement celles intervenant dans le domaine des loisirs enfance-jeunesse sont-elles des partenaires des politiques en direction de l'enfance et de la jeunesse ou en sont-elles les prestataires ? Ce type de questionnement n'apparaît finalement jamais de façon aussi nette. C'est aujourd'hui un débat partagé par le domaine associatif et qui apparaît en filigrane des discussions concernant les évolutions apportées par la loi sur l'Economie Sociale et Solidaire venant d'être promulguée. Or, en arrière-plan apparaît toujours la difficulté du «comment travailler ensemble»? La démocratie participative peut-elle être une valeur partagée ? Les associations ne doivent-elles pas rendre plus lisibles leurs projets ? Ne doivent-elles pas également rendre compte de leur action sans que cela soit fixé par un cahier des charges les y obligeant et ainsi valoriser la spécificité de leur travail au quotidien ? Toutes ces questions intéressent un certain nombre de chercheurs et de professionnels qui interviennent dans le domaine de l'Economie Sociale et Solidaire. C'est le cas notamment d'Enjolras (1996) qui voit dans l'isomorphisme institutionnel qu'il constate, un danger de perte de la spécificité qui fonde le domaine associatif. Or, dans son article « Associations et isomorphisme institutionnel » il n'est jamais fait mention de celles qui interviennent en direction des enfants et des jeunes et qui ont fait l'objet de notre recherche. Pourtant, à l'issue de ce travail au carrefour entre initiation à la recherche universitaire et pratique professionnelle, on peut constater que la question de l'isomorphisme institutionnel peut constituer un paradigme explicatif de l'évolution à la fois des institutions concernées et aussi des acteurs particuliers que sont les animateurs. On peut aussi noter l'importance d'ancrer la réflexion à partir de la pratique professionnelle, ce qui induit la nécessité d'observer et d'analyser toutes les forces en présence dans un territoire donné avant de pouvoir imaginer son évolution à court ou moyen terme. Ainsi, au terme de ce mémoire, il semble que l'étendue des questionnements soulevés et la complexité des enjeux à l'œuvre dans le domaine des politiques enfance-jeunesse ne sauraient être appréhendées de façon plus fine que dans une démarche qui lie pratique et recherche théorique.

## **Bibliographie**

- Augustin J-P, Gillet J-C, (2000). *L'animation professionnelle, histoire, acteurs, enjeux*. Paris, L'Harmattan.
- Bardin L. (1977), *L'analyse de contenu*. Paris. Presses Universitaires de France.
- Bordes V. (2008). L'impossible professionnalisation de l'animation. *Les cahiers de l'implication*, n°2.
- Deffigier, C. (2007). Intercommunalité et territorialisation de l'action publique en Europe. *Revue française d'administration publique* 2007/1, n° 121-122, p. 79-98.
- Delamarre M. (2013). *L'administration et les institutions administratives*. Paris : La documentation française.
- Di Maggio P.J., Powell W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Volume 48, Issue 2 (Apr., 1983), pp 147-160.
- Di Maggio P.J., Powell W.W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix*. Vol. 10, n°40, 4<sup>ème</sup> trimestre 1997, pp. 113-154.
- Dolez B. (1997). La contractualisation ou les paradoxes d'un nouveau mode d'administration publique, sous la direction de G. Marcou, F. Rangeon, J-L. Thiébault in *La coopération contractuelle et le gouvernement des villes*. Paris, L'Harmattan, p. 183-191.
- Enjolras, B. (1996). Associations et isomorphisme institutionnel. *Recma. (Revue internationale de l'économie sociale)*, n° 261, pp. 68-76.
- Fourneyron, V. (2013). Vers une nouvelle charte des engagements réciproques, Etat, collectivités territoriales, associations, in *Communiqué de presse, Service de presse*. Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.
- Frayse, L. (2003). Economie solidaire et démocratisation de l'économie. *Hermès*. Paris, n°36, pp. 137-145.
- Gaudin J-P. (2004). La contractualisation des rapports entre l'État et les collectivités territoriales. In: *Annuaire des collectivités locales*. Tome 24, pp 215-234.
- Gaudin J-P. (2010). « Contrats » La notion et le développement des contrats d'action publique, in Laurie Boussaguet et al. *Dictionnaire des politiques publiques, 3<sup>ème</sup> édition actualisée et argumentée*, Paris, Presses de Sciences Po, pp 164-171.

- Laville, J-L. & Sainsaulieu, R. (2013). *L'association, sociologie et économie*. Paris, Pluriel.
- Laville, J-L, Magnen, J-P, De França Filho, G. C, Medeiros A. (2005). *Action publique et économie solidaire*. Toulouse, Erès « sociologie économique ».
- Lebon F. (2003). Une politique de l'enfance, du patronage au centre de loisirs. *Education et sociétés* 1/2003 (n° 11), pp 135-152.
- Perrot P. (2008). Les impasses de la contractualisation du financement public. *Revue internationale de l'économie sociale*, n°309, pp 27-46.
- Poujol G. & Mignon J-M. (2005). *Guide de l'animateur socio-culturel : Formations. Diplômes - Structures institutionnelles - Cadre légal et réglementaire*. Paris, Dunod, 3<sup>e</sup> éd. (1<sup>re</sup> éd. 2000).
- Quivy R. & Van Campenhoudt L. (2006). *Manuel de recherches en sciences sociales*. Paris, Dunod, 3e éd. ( 1re éd. 1995).
- Rizza R. (2008). Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ? *Revue Interventions économiques*, n°38, consulté le 5 février 2014.
- Segrestan, P. (2009). «*La formation professionnelle qualifiante : enjeux politiques et pédagogiques* ». Journée de travail CNAJEP, synthèse.
- Tchernonog. V. (2013). Le financement public des associations entre subventions et commandes. État des lieux et grandes évolutions. *In Associations, subventions, collectivités, mode d'emploi*. [www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr) consulté le 28 novembre 2013.
- Charte d'engagements réciproques entre l'Etat et les associations regroupées au sein de la CPCA, 1er juillet 2001, Préambule.
- Département d'études statistiques et locales de la Direction générale des collectivités locales. (2013). *Les collectivités locales en chiffres 2013*. Paris. La documentation française.

## **Annexes**

1. Annexe 1 Locuteur 1 pp 1-5
2. Annexe 2 Locuteur 1 pp 6-13
3. Annexe 3 Locuteur 1 pp 14-19
4. Annexe 4 Locuteur 1 pp 20-28

**Annexe 1 : Entretien Locuteur 1**  
Réalisé le 18 février 2014

Qui : Responsable pédagogique ALAE / ALSH Association «Parenthèse», 25 ans d'ancienneté.

Contexte de l'entretien : dans mon bureau, autour d'une table ronde, durée 21 minutes.

Pourquoi cette personne : 1<sup>er</sup> entretien mené, à l'aise avec cette personne, ancienneté dans la structure, ancienne DP, n'habitant pas Castanet-Tolosan.

1 *E : C'est la démarche scientifique, il faut chercher un cadre théorique. Là j'ai trouvé un cadre théorique dans le néo*  
2 *institutionnalisme et ils disent qu'ils pensent que plus les structures elles sont en concurrence les unes avec les autres plus*  
3 *elles sont confrontées aux mêmes choses à la fin elles finissent par se ressembler et que plus ça va plus on s'éloigne du truc*  
4 *de projet*

5 L1 : Et oui par ce que tout le monde s'adapte à ce qu'on leur demande

6 *E : Voila*

7 L1 : C'est ça ?

8 *E : Et eux, c'est ça qu'ils défendent et donc moi, je voudrais savoir en fait, si concernant les associations comme nous, en fait*  
9 *est-ce que c'est quelque chose qu'on peut remarquer à plusieurs endroits où est ce que c'est juste une impression, est ce que*  
10 *ça se vérifie dans les faits ou est-ce que j'ai c'est juste une impression (n'attend pas la fin de ma phrase)*

11 L1 : ben moi après par rapport à mon impression je pense que ça doit se vérifier mais ça doit se faire petit à petit je pense. On  
12 n'a pas euh au départ on n'a pas l'impression de le faire on lutte un peu contre ça euh parce que je pense que quand on est  
13 passé plus quand on euh plus de contrôle de la mairie

14 On a un peu lutté pour rester nous une association, de rester dans notre fonctionnement avec nos valeurs, tout ça. On lutte  
15 encore déjà de toutes façons, mais petit à petit y a quand même des p'tites choses qui s'installent des obligations de rapports,  
16 de comportements, style..., un exemple: au conseil d'école, on peut pas dire c'qu'on pense vraiment alors qu'avant on le disait,  
17 tu vois .... Tu vois y a des p'tits moments comme ça où on est obligés de se plier à la règle, pour moi c'est une règle, quoi. On  
18 est obligés de se plier à la règle, mais ça se fait presque à notre insu je pense et les choses s'installent comme ça petit à petit  
19 heu sans vraiment qu'on s'en rende compte. L mmm Mais même si dans nos têtes on se dit toujours, moi je me dis toujours : on  
20 a de la chance d'être encore une association

21 *E : mm*

22 L1 : et de fonctionner tel que avec des ouvertures d'esprits, avec des réactivités comme on a dans une association quoi, mais  
23 c'est vrai que, je pense que. On a perdu plein de choses. Et je pense et c'est pas heu, on a perdu plein de choses par rapport à  
24 une association, mais aussi par rapport à tout ce qui est réglementation d'hygiène, réglementations... Par rapport aux valeurs  
25 qu'on avait avant dans l'animation, avant c'était euh je dis pas de l'insouciance, mais on partait avec moins de carcans, moins  
26 de choses qu'il faut pas faire : c'est interdit de faire ça, c'est interdit de faire ça, c'est interdit de faire ça, tu vois. Et moi par  
27 rapport à ce que j'ai connu dans l'animation, avec les petits on partait, on prenait le métro, on. On prenait des règles de

28 sécurité, on leur expliquait, on organisait tout avec eux tout ça, on ne dépasse pas les lignes, on avait des règles de sécurité.  
29 Mais là maintenant y en a tellement que tu te dis ben en fait je le fais pas, voilà tu vois, ça casse plein de choses.  
30 *E : l'initiative ?*  
31 L1 : ben voilà, plein d'idées, on était ouverts à tout avant, on pouvait faire. On partait au lac de saint Fé, on partait partout avant,  
32 mais tu vois on faisait des trucs et ça permettait aux enfants de vivre autre chose, de se sentir vraiment ailleurs. Mais  
33 maintenant et ben non, tu calcules tout voilà et ça casse tout. Et je pense que c'est même, j'ai remarqué, dans la tête des  
34 animateurs... Avant on était animateur, on était euh..., c'était une vocation pour moi, maintenant ce sont des salariés... et ça ça  
35 en dit beaucoup.  
36 L1 : et ça ça en dit beaucoup  
37 *E : mm silence*  
38 *E : Et est-ce que tu te souviens de...du moment où c'est passé en fait, où vous en avez entendu parler que ça allait être plus*  
39 *une subvention mais un marché public ?*  
40 L1 : Alors, Je...moi... ce que je me souviens, enfin alors je sais pas si c'est celui-là ou si c'est à un autre moment, je sais qu'il y a  
41 les...animateurs qui ont craint beaucoup pour leur, pour leur salaire, pour leur, pour leur emploi surtout, c'était ça. Où ça a fait  
42 une grosse effervescence autour de ça et euh, et don y a eu beaucoup de questions, y a eu beaucoup de revendications, y a eu  
43 beau coup tu vois de choses comme ça. Et je pense que c'est monté aussi jusqu'euh ce marché public enfin jusqu'aux  
44 oreilles... fin des parents, je pense que c'est remonté ça aussi parce que les parents ont demandé "oui mais les animateurs  
45 qu'est ce qu'ils vont devenir ?" enfin tout ça, ils se sont intéressés. Et depuis alors, moi sur mon école après je sais pas trop les  
46 autres écoles, je ressens que les parents, ils euh sont pas aussi virulents avec le CLAE qu'ils étaient avant. C'est à dire que  
47 dans le conseil d'école, jamais de points sur le CLAE. Et depuis le marché public, je n'ai jamais de point sur le CLAE et je me  
48 demande si c'est pas euh. Au début tu te dis, tu es content tu te dis c'est bien, ils sont contents les parents, mais en fait je me  
49 demande si c'est pas parce qu'ils ne veulent pas nuire, un peu, à l'équipe d'animation, dire que et ben vu que c'est la mairie qui  
50 a la main mise sur le CLAE, on veut pas lui donner de l'eau au moulin pour pouvoir les..., ne pas les reprendre après, ne  
51 pas...tu vois ? J'ai cette impression-là. Alors après, ben ça leur permet de plus dialoguer avec nous directement, plutôt que de  
52 se servir euh d'un conseil d'école, ou d'un truc comme ça, tu vois, pour avoir des choses à redire. Mais nous ils préfèrent, voilà,  
53 ne pas être le responsable du fait que ben que «Parenthèse» ne sera pas repris à cause de; d'une mauvaise opinion des  
54 parents.  
55 *E : oui y un truc, euh une attache quoi ?*  
56 L1 : oui, je pense aussi, parce qu'ils tiennent aussi, ils nous connaissent, ils savent un peu, ils savent pas après qui ils vont avoir  
57 et j'ai ressenti ça depuis le marché public euh où je les sens, tu vois euh...quelque chose à dire ? non tu vois euh...non rien tu  
58 vois euh et ça paraît bizarre, alors qu'on a eu des épisodes avec les parents, avant qui remettaient en cause, y avait sûrement  
59 des raisons aussi hein parce qu'on peut pas dire non plus euh. Mais euh, mais voilà. Et c'est vrai que ça te fait bizarre quand  
60 t'as connu l'affrontement avec les parents et que d'un coup, là plus rien ! Tant mieux d'un côté c'est bien hein. Après j pense que  
61 les salariés, j pense qu'ils ont été rassurés par rapport à leurs postes, mais c'était surtout ça qui les tracassaient moi je pense.  
62 Parce qu'après la connaissance de comment ça allait fonctionner à nouveau euh je pense qu'ils leur avaient dit que si c'était  
63 «Parenthèse» et ben ça continuerait «Parenthèse», et pis après si c'était une autre et ben euh voilà, ils... c'était un peu flou  
64 pour eux dans leurs têtes. Et après comme ben euh comme on a continué en tant qu'association je pense que voilà chacun a

65 continué dans le même rythme qu'ils avaient avant, dans le même, mais par contre y a eu plus de, moi je ressens, qu'i y a plus  
66 de.., certains animateurs qui sont plus dans la législation, dans le truc comme ça tu vois...

67 *E : des revendications vis à vis de ça*

68 L1 : revendications, dans le...que ça devient de plus en plus, j'te dis, salariés, syndicat, fin tu vois tout ça fin tu vois. Je ressens  
69 beaucoup plus ça, y a tout cette part de... qu'on connaissait pas quoi en tant qu'animateur de...avant tu travaillais parce que..,  
70 tu le faisais par plaisir, tu vois, tu allais, tu faisais de l'animation, tu regardais pas les heures, voilà...Là maintenant, 5 minutes  
71 de retard là j'ai eu (retard des parents au CLAE) rires, moi ça m'hallucine mais bon.

72 *E : Et ça tu trouves que ça a beaucoup évolué en fait notamment, en fait quand tu étais déléguée du personnel ? Tu as vu une*  
73 *évolution au fur et à mesure*

74 L1 : par rapport à

75 *E : Par rapport à des revendications sur la législation, tout ça*

76 L1 : ben, c'est très léger, c'est vraiment des trucs ponctuels, enfin c'est pas... Y a eu le CE (comité d'établissement) qui s'est  
77 mis en place, y a eu des choses comme ça qu'on avait mis, tu vois y a eu des choses comme ça. Mais bon après la convention  
78 a évolué aussi. Parce que moi j'ai connu la convention à la mise en place de la convention. On était déléguées avec Pascale et  
79 on découvrait tout en fait et nous les animateurs on était encore à 5 semaines de vacances alors que les directeurs,  
80 responsables étaient à 6 semaines. Donc tu vois on était à dire ben attendez pourquoi vous et nous non alors qu'on a la même  
81 convention tu vois c'était vraiment des p'tits trucs, mais vraiment la mise en place. On a passé mais des heures entières à  
82 l'inspection du travail pour se faire conseiller, tout ça ça a été vraiment un gros travail de mise en place de la convention et  
83 après au fur et à mesure des avenants, des choses comme ça, tu vois qui se mettaient en place. Ça a évolué petit à petit quoi,  
84 ça a étéuuu. Après y a eu des choses aussi, des décisions du CA mais ça qui était plus à l'interne de «Parenthèse» sur les  
85 animateurs quand ils étaient malades d'être payés dès le 1er jour, tu vois y a eu des choses comme ça.

86 C'est très bien mais quelque fois qui font râler parce que euh y en a qui en profite quoi. Voilà. Voilà après c'est vrai qu'on est  
87 petit à petit un peu plus rentrés dans la... dans la législation, dans la convention, dans l'application de tout ça de...des textes.  
88 Mais est-ce que c'était lié au marché public ? Peut-être pas ? Je pense pas. C'était plus l'évolution, l'évolution de notre métier  
89 qui faisait ça.

90 *E : pour toi concrètement qu'est-ce que concrètement est ce que tu peux voir des choses qui ont changé vraiment du*  
91 *fonctionnement vis à vis du marché public ?*

92 L1 : A part la pression, mais qu'on a nous les responsables, p'têtre pas les salariés je pense hein. Je pense qu'ils sont pas  
93 atteints ou du moins on fait en sorte peut être de le prendre sur nous et de... tu vois de pas mélanger les choses, même si  
94 quelquefois ils ont dit ouais mais bon... ils ont quelques petits retours, mais bon c'est pas l'essentiel, nous on a plus la pression,  
95 une manière d'être, de dire les choses, de se tenir, de ... voilà de... et pis ils nous le rappellent hein, qu'on est des partenaires et  
96 qu'il faut pas les contrer, qu'il faut pas euh voilà a des choses comme ça qui se sont mise en place et euh avant c'était nos  
97 partenaires aussi puisque quand même ils nous donnaient une subvention , c'est eux quand même qui payaient c'était pareil  
98 mais on se, on sentait pas qu'on avait des comptes à leur rendre. Maintenant on sent qu'on a des comptes à leur rendre quand  
99 même. Silence. Donc c'est vrai que quelquefois on sait pas trop où se poser, si on peut revendiquer, si on peut pas, si voilà  
100 leurs droits et leurs devoirs quoi, on sait pas trop où ça s'arrête, quoi par rapport à nous.

101 Silence.

102 *E : Et ce que tu penses que, parce que pour l'instant c'était plutôt des points euh plutôt négatifs en fait, est ce que tu penses*  
103 *qu'il y a des points positifs en fait ? Au changement ?*

104 L1 : euh là il faut bien réfléchir. Rires. Non je.... ben je sais p... Je vois encore des points négatifs, tu vois je peux t'en donner  
105 d'autres.

106 *E : je t'en prie.*

107 L1 : Style ben tu vois avant on bénéficiait des bus et ça pour moi ça a bloqué plein de choses, le fait de pas pouvoir bénéficier  
108 des transports de la mairie. Je pense que ça nous a vraiment enlevé plein d'avantages, plein de chose qu'on pouvait offrir aux  
109 enfants par rapport à ça. Voilà avant c'était euh, c'était un service, avant on était un service de la mairie, on était une  
110 association, on rendait service à la commune, mais maintenant c'est un je sais pas comment te dire, c'est un..., on n'est pas  
111 achetés mais on est euh c'est une commande de la mairie plus, tu vois. Enfin, je ne sais pas si tu vois la subtilité entre les 2  
112 quoi. Tu vois on a plus l'impression d'être comme ça, par rapport à la mairie quoi. Après est ce que c'est cette mairie là ou est  
113 ce qu'il y a d'autres mairies ça se passe mieux, je sais pas ? Ou c'est euh je sais pas trop, on n'a pas expérimenté encore avec  
114 d'autres mairie, donc euh.

115 *E : Non mais c'est euh, c'est en effet une question qui peut se poser dans d'autres mairies, mais euh d'une manière générale,*  
116 *ça se pose beaucoup dans les associations où ces dernières années la subvention a beaucoup, où la subvention elle a basculé*  
117 *en commande publique, du coup et c'est la commande qui prend le dessus quoi.*

118 L1 : Oui et après tu t'aperçois que, en fait ils font c'qu'ils veulent, ils maîtrisent tout quoi à un moment donné ils te disent euh  
119 ben non ça on peut pas l'faire parce que c'est pas dans le marché public, c'est pas légal. Et puis la fois d'après ils te disent euh  
120 ah ben oui mais on a trouvé un texte qui fait qu'on peut le faire quoi. Tu vois qu'ils font c'qu'ils veulent quoi en fait. Et là tu te dis  
121 mais je suis euh je suis obligée d'en passer par là quoi, tu vois t'es tributaire d'eux. Ce qu'on n'était pas quand on était en  
122 subvention. On est très, euh, on n'a pas le choix, c'est ça. Après les avantages ? Hum ? Alors .....pff....après je ne sais pas si  
123 c'est vraiment positif mais on a plus de dialogue avec eux plus de rapporta avec eux peut-être ? Après pas toujours dans le  
124 sens positif hein mais euh voilà ont plus d'échanges quoi avec la mairie... Silence. Mais euh après euh qu'est qu'ils nous  
125 amènent en positif eux. Non pas grand-chose parce que ce qui a été négatif aussi, c'est le coup qu'ils nous ont mis dans le  
126 premier marché public la gestion de la borne quoi. Tu vois style de ça. Euh pff

127 Là on s'est fait mais euh, ils nous ont fait cadeau du bébé là, tu vois. C'est du "je me décharge complètement sur vous. Alors  
128 c'était écrit dans le marché public, mais ça n'a pas été présenté vraiment tel qu'ils nous obligent à le faire maintenant quoi. Tu  
129 vois ça a pas été, et tu vois, ça a été, très difficile aussi pour l'équipe d'animation d'assumer ça parce que heu ils sont des  
130 animateurs et là ils sont et ben ils font le planton devant une borne quoi. Et eu. Et ça je pense que c'est difficile dans une équipe  
131 de leur faire avaler ça quoi. Ça a été même très difficile au début ça a amené été une grosse revendication des animateurs. De  
132 on peut pas mettre un animateur de plus en animation, mais on en bloque un quand même. Financièrement tu vois c'était pas  
133 euh mais on en bloque un quand même à la borne donc voilà y a par rapport aux enfants y a un manque quoi. Voilà. Alors  
134 essayer de retrouver du positif; euh fffff la seule chose que je vois un peu positive c'est par rapport au terme du marché public  
135 que quand nous on veut faire pression, on se sert aussi dans l'autre sens tu vois, mais est-ce que c'est positif de faire pression  
136 sur quelqu'un ? Rires ben voilà quoi, pour nous euh on arrive peut être à avoir des choses en se servant de ce marché public,  
137 tu vois des choses de la mairie où ils se disent tu vois ben voilà ils ont un contrat, où c'est un contrat qu'ils ont avec nous, donc  
138 ils sont obligés quand même d'y répondre donc .... il se feraient peut être plus attendre en temps normal quoi mais euh après  
139 euh après je pense qu'ils on tue peut être par rapport au manque de retour des parents ou des chose comme ça quoi ou ils ont

140 peut-être eu une autre vision du CLAE aussi par rapport peut être aussi justement aux retours qu'on leur fait d'activités, tu sais  
141 tous les rapports qu'on leur fait peut-être, peut-être qu'ils ont eue vision euh différente de notre travail et euh donc qu'ils  
142 apprécient plus tu vois, ce qu'on apporte aux enfants, notre.... après euh pff... p'têtre j'en rate mais euh rires. Surement qu'il y a  
143 des p'tits trucs mais eux je sais pas trop

144 *E : et comment tu vois du coup euh, comment tu t'imagines l'avenir en fait, par rapport à ça en fait, de l'association*

145 L1 : Ben en fait, c'est vrai qu'avec ces marchés publics qui sont renouvelés régulièrement comme ça, y a pas vraiment euh, on  
146 se projette pas en fait, on se dit y a une échéance en fait, on se projette jusqu'à l'échéance et après voilà on attend de voir, et  
147 après on reprojette après à la prochaine échéance et on attend toujours de voir. Mais euh enfin moi personnellement je me dis  
148 de tout façon, un jour ou l'autre il y avait quelque chose qui va, il va y avoir un changement, un gros changement complet  
149 quoi. Parce que je vois enfin, tu sais du jour, ou le Sicoval a commencé à prendre un peu tout ça on s'est dit ben de toute  
150 façon, un jour ou l'autre euh les CLAE il va y avoir aussi la même, la même chose. Après euh le montage financier en fait  
151 comment ça va être monté, on sait pas trop mais tu vois comment ç'ava être mais euh moi mon inquiétude personnellement,  
152 c'est euh justement qu'on soit plus association et qu'on soit obligés de, de suivre les règles d'une mairie ou d'une communauté  
153 de communes comme ça quoi. C'est très lourd quoi pour eux. C'est pas, je trouve que c'est pas, je trouve que c'est pas  
154 compatible avec de l'animation telle que telle qu'on la connaît nous. C'est pas euh, ils ont pas la souplesse, ils ont rien  
155 donc....ça aggrave encore plus l'animateur salarié quoi, qui vient faire ses heures et ....

156 Silence. Parce qu'après les animateurs ce qu'il regardent surtout c'est euh c'est leur salaire quoi, qu'ils aient euh un bon salaire  
157 à la fin du mois, voire de meilleurs avantages tu vois si il y a des changements, des choses comme ça... mais je pense pas  
158 qu'ils soient conscients après du reste quoi de et j'ai peur même que quand t'enlève toute cette réactivité quoi que ça devient  
159 vraiment un truc basique, qu'on redeviene tu vois... parce que nous on est dans le summum, là tu vois et après que ça  
160 retombe; après je sais pas, faut voir, c'est juste ma vision. Mais bon...t'as d'autres questions

161 *E : pour le moment non*

162 L1 : ça va

163 *E : ouais, ça me merci beaucoup J, peut-être je te redemanderai à un moment donné. Si ça te gêne pas.*

164 L1 mm d'accord.

## Annexe 2 : Entretien Locuteur 2

Réalisé le 4 avril 2014

Qui : Ancien directeur de l'association «Parenthèse» puis ancien directeur service enfance jeunesse de la ville de Castanet-Tolosan, à présent coordinateur thématique politique Enfance communauté d'Agglomération du Sicoval.

Contexte de l'entretien : dans mon bureau, autour d'une table ronde, durée 28 minutes,

Pourquoi cette personne : expérience à des postes clés, connaissance du territoire et de l'historique des dispositifs et des organisations.

- 1 *E : alors du coup, c'est euh, par rapport à ma question dont je te parlais dans le cadre de la formation du master 2 ,là, sur le*  
2 *politique enfance jeunesse, en fait, moi j'travaille sur les modes de contractualisation entre les collectivités territoriales et les*  
3 *associations, et euh, du coup, j'me pose la question de savoir si euh... qu'est ce qui préside au choix d'une d'un mode de*  
4 *contractualisation plutôt que d'un autre pour une collectivité territoriale et quel impact ça a sur le fonctionnement de*  
5 *l'association, du coup, j'ai euh...je vais rencontrer plusieurs personnes aussi bien des acteurs associatifs que des acteurs des*  
6 *collectivités territoriales pour avoir les points de vue d'un peu tout le monde à partir d'éléments euh... précis et savoir si y a des*  
7 *concordances ou si vraiment c'est quelque chose de différent en fonction des intervenants, du coup, euh... j'ai essayé de*  
8 *remettre à travers un peu trois grands panneaux... le premier c'est euh... si tu te souviens du contexte un p'tit peu global du*  
9 *passage euh de la subvention en DSP ou en marché public qu'est ce qui a f fin de ce moment-là quoi ?*
- 10 L2 : ouais
- 11 *E : ensuite c'est du point de vue de la collectivité territoriale qu'est c'qui qu'est c'qui fait que qu'est c'qui justifie le fait de plutôt*  
12 *choisir ?*
- 13 L2 : ça c'est la deuxième question ?
- 14 *E : ouais*
- 15 L2 : hum hum
- 16 *E : qu'est c'qui justifie le fait que, d'utiliser plutôt l'appel d'offres euh... à la place d'une autre euh d'un autre mode de*  
17 *contractualisation ?*
- 18 L2 : hum hum
- 19 *E : et après c'est une question un peu plus euh ouverte en fait c'est plutôt là c'est ton point de vue par rapport à qu'est c'que...*  
20 *d'après toi, qu'est c'que ça entraîne comme conséquences pour l'association en question en particulier et pour le secteur*  
21 *associatif un peu plus généralement ?*
- 22 Silence
- 23 L2 : ouais....pause....oui. Hum...très bien (pose son stylo) ...alors euh... moi je, je, je vais déjà parler plutôt de la partie  
24 castanéenne puisqu'y a une historique par rapport à ça...euh...après euh...la philosophie générale , ça peut euh se dupliquer ou  
25 pas, mais euh dans les faits...le contexte castanéen : qu'est c'qui, qu'est c'qui s'est passé euh... ça remonte un peu à l'histoire  
26 de l'asso, l'asso elle était au tout début une asso euh avec une section MJC hein euh qui s'appelait la maison de l'enfance

27 jusqu'en 88 euh mais bon entre 74 et 88 où ça a duré, ça a évolué, ça a grandi et cætera ..74 la construction du centre euh  
28 volume d'activité important, des ateliers du soir etc. etc. ... euh la création des ALAE en 84-6 je crois et ainsi de suite y a une  
29 montée assez importante d'activité et le conseil d'administration d'époque de la MJC ils en avaient marre de passer leur temps  
30 à parler que de la maison de l'enfance et que du centre de loisirs parc' que c'était que des problématiques de RH euh où y avait  
31 pas encore la convention collective et puis euh...la convention collective est tombée en janvier 89 et donc du coup euh... sur les  
32 quelques mois précédents la MJC a souhaité se détacher, sortir cette activité en disant "c'est du service public, on n'est pas là  
33 pour ça" ils y étaient depuis le début, "mais on est pas là pour ça, nous on est sûr de l'organisation d'activités de loisirs etc.  
34 pour... les parents, pour les habitants de la commune mais bon on est pas là que sur du service à répondre à des attentes du  
35 périscolaire, du scolaire etc. " et donc en... y a avait un volume d'activités qui était important et un volume de, de contrats à  
36 gérer qui était très important, avec toute la problématique qu'y avait beaucoup de statuts, notamment euh...on était dans  
37 l'illégalité aussi hein...c't 'à dire y avait des contrats d'engagement éducatifs qui étaient à l'époque les occasionnels, les annexes  
38 2 qui sont devenus les annexes 2 de la convention collective. Donc la convention a fait peur parce que financièrement ça allait  
39 coûter beaucoup plus impôt... beaucoup plus cher à l'association MJC et donc y ont dit "non, non, nous on veut pas le prendre  
40 en compte." et ils ont sollicité la... comment et on appelle ça la... la mairie, en disant : " euh est ce que vous voulez pas prendre  
41 le relais et créer quelque chose pour le prendre en charge" donc la mairie à l'époque s'est... a créé une association  
42 paramunicipale euh puisque le, le président c'était le maire, bon jusqu'à ce qui parte euh pour euh pour des raisons politiques  
43 euh d'inéligibilité etc. mais bon ça ça a rien à voir avec l'association. Euh donc ils ont créé l'association de gestion de la maison  
44 de l'enfance et du centre de loisirs avec l'application, la première application de la convention collective à partir de janvier 89,  
45 le... l'asso d'ailleurs elle date de novembre 88 euh... voilà...conseil d'administration constitué essentiellement d'élus...aucun  
46 parent, enfin ils étaient parents par ailleurs mais ils étaient élus à la mairie, donc on était vraiment dans la para municipalité. Ça  
47 a fonctionné pendant pas mal d'années avec une subvention d'équilibre, bon, euh, la subvention d'équilibre elle...elle avait du  
48 mal à couvrir la totalité des frais de de fonctionnement parc'qu'y avait les recettes qu'étaient encaissées par le..., y avait la CAF  
49 qui était encaissée par l'association les recettes des parents et tout un tas de dispositifs pour essayer de gratter le plus d'argent  
50 possible pour éviter que ça coûte beaucoup à la collectivité. Et puis, euh jusqu'en 2001, alors en 2001 y a un autre euh, un  
51 autre passage euh, c'est que le...entre 2000...entre 1999 et 2001 euh moi j'ai fait aussi une formation euh un peu de ce type  
52 c'était le DEDPAD à l'époque euh on était quand même dans la gestion de fait et avec les risques que ça...qui pouvaient  
53 retomber sur le, sur le, sur la mairie, et donc en fait, c'est l'adjoint au maire qui a démissionné, fin qui a pas repris le mandat, qui  
54 était quand même copain dans la mairie mais sans être, sans être élu qui a pris donc la continuité mais c'était pas une véritable  
55 vie associative au sens propre du terme, c'était un conseil d'administration plus technique mais euh...il avait plus de mission au  
56 niveau de la... c'était l'ancien élu mais qui était toujours dans la mouvance, et en 2001 on est euh. On a voulu sortir de ça  
57 complètement et puis y a eu, ça a basculé politiquement et donc cette bascule politique a entraîné euh...une nouvelle, bon des  
58 nouveaux élus à la mairie euh d'une autre orientation politique et du coup remise en question, puisque dans le conseil  
59 d'administration de l'époque y avait quand même l'opposition de la mairie qui avait été élue. Et donc du coup, euh...il a fallu  
60 changer le système de contrat entre l'asso et le... et la DG de l'époque, parce qu'après c'est aussi ça hein euh...a orienté le, ce ce  
61 cette démarche vers une DSP. Euh donc ça a été une petite usine à gaz parce que quand même faire une DSP sur une activité  
62 de, d'accueil de loisirs y en a pas beaucoup mais c'était une DSP euh mais une DSP qui allait pas jusqu'au bout parce que la DSP  
63, normalement, le le le délégataire si y a déficit c'est pour lui et si y a bénéfice c'est pour lui, sauf qu'on est sur une activité où y  
64 a pas un but de faire des bénéfices et euh et en plus, c'est même pas là l'Asso qui fixait les tarifs donc du coup, euh c'était une

65 fausse DSP et donc sur euh, à la fin du premier, du, de de la première durée complète du marché c't à dire c'est deux fois trois  
66 ans euh ,s'est posée la question de, on renouvelle ou pas, une DSP et là on est passés sous l'autre forme qui est le marché  
67 public de prestations, qui est somme toute plus adapté à, à la gestion de de l'activité : y avait plus de subvention et y avait un  
68 contrat qui était le le marché public de prestations , voilà. ça c'est l'évolution , alors pourquoi, ben c'est euh, ben d'abord c'est  
69 le-le, l'objet de l'Asso a été repris par la commune , c'est les orientations, elles ont été prises comme étant communales alors  
70 qu'en fait au démarrage, c'était quand même l'Asso qui, qui était aussi des anciens élus qui ont pondu un projet éducatif qui  
71 était issu d'ailleurs de la mouvance Francas puisque à l'époque on était adhérent pendant très longtemps jusqu'en 95 euh la  
72 directrice de l'association était euh était euh comment on appelle ça, mise à disposition des Francas sur la structure et c'était la  
73 mairie qui payait son poste à la, aux Francas. Bon ce système-là, a été remis en question et donc y a eu une réorganisation,  
74 elle a été , elle est partie, pour euh chais pas euh si c'est ne rupture conventionnelle ou si ça été reclassé ou chais pas quoi,  
75 mais en fait, les Francas l'ont recasée ailleurs, mais au niveau interne, le, y a eu une nouvelle direction, j'ai pris la direction en  
76 95 et on a recomposé un peu l'équipe avec une organisation par secteurs, euh les séjours, le périscolaire, et voilà et les jeunes  
77 et le quatrième chais plus c'qu'y avait c'était...centre de loisirs, voilà centre de loisirs aussi. Voilà. Donc on avait redécoupé un  
78 peu la structure comme ça, mais le, la gestion, euh , moi j'l'ai connu en étant associatif et en bataillant tous les ans pour  
79 essayer d'équilibrer le budget, c'est très très compliqué, surtout avec la convention collective parc qu'ils nous, qu'y avait des  
80 exigences qu'on avait pas avant et du coup la souplesse de, de gestion du personnel , on l'a perdait par rapport au fait que, euh  
81 on avait des obligations, alors on est passé sur des plannings , sur des temps partiels annualisés, sur des CDI, sur fin toutes  
82 les procédures de gestion du personnel, parce que euh 80 % 90 % des activités c'était euh, c'était du personnel quoi voilà. On  
83 n'est pas sur du euh on fin on fabrique pas des objets qu'on vend donc voilà y a peu de recettes autres que celles des parents,  
84 voilà. Et en fait, le, en 2001 quand ça a basculé, et le souhait de passer sur une, d'une subvention municipale à une gestion euh  
85 déléguée, alors par une DSP puis pas un marché, c'était aussi une forme de contrôle. Euh, c'qui s'est passé aussi et le choix  
86 était fait par la mairie à l'époque, c'était de dire "euh nous n'avons pas de lisibilité même si ils avaient tous les éléments, nous  
87 n'avons pas de lisibilité des recettes de l'Asso, même si y avait un commissaire aux comptes, même si y avait une assemblée  
88 générale avec euh, tous les trucs validés, même tamponnés par un expert-comptable et tout, y avait pour eux, y avait pas de  
89 lisibilité. Ils se disaient "euh on souhaite prendre la main sur la participation des parents et la participation de la CAF et par  
90 contre on vous paiera la valeur de l'activité. Et donc on est passés sur une estimation de c'que coutait l'activité et y a eu un  
91 appel d'offres et bon sur le premier coup, c'est «Parenthèse» qui l'a eu et pour la partie DSP et pour la partie marché public y a  
92 eu plusieurs candidats euh et euh c'est quand même qui l'a obtenu pour des raisons qui sont que les frais de gestion sont très  
93 bas par rapport à d'autres structures qui gèrent 50 centres euh voilà. Donc euh la différence elle s'est faite là, mais euh c'était  
94 quand même une bataille. «Parenthèse» l'a obtenu, pour des raisons de proximité, de facilité et d'influence qu'on a pu avoir.  
95 Voilà. Mais après en étant directeur dans le cas d'un marché public ou dans le cas d'une DSP euh quand on est dans la même  
96 mouvance que la mairie, au sens euh politique et au sens euh échange, c'est beaucoup plus facile et c'est beaucoup plus  
97 serein parce qu'on est pas emmerdés sur euh sur euh le le nombre d'heures à donner , sur le, sur la gestion , sur le fait d'aller  
98 courir 50 projets pour essayer de gratter des sous. Voilà c'est, c'est une tranquillité financière, ça enlève pas que c'est une  
99 grosse structure donc euh ça demande beaucoup de, de d'énergie sur la gestion du personnel et que bon, c'est pas toujours  
100 euh...les gens qui y sont ne sont pas toujours formés, notamment l'encadrement intermédiaire, voilà, c'est... les problèmes de  
101 personnel ils sont là. Moi quand chu parti, j'avais pas d'soucis de... majeur, mais, le, mon départ a entraîné derrière, une...des  
102 difficultés pour le directeur qui m'a remplacé de gestion et donc avec des conflits puisque bon c'était un qui sortait de...d'un

103 poste de permanent qu'est devenu directeur et les autres se sont associés, liés etc...Voilà. Mais en termes de gestion, c'est  
104 beaucoup plus facile que de courir, je parle pour le volume hein, c'est sûr que si c'est une petite Asso qui fait trois activités,  
105 ça...ça peut se vivre parce qu'on est presque dans le familial quoi. Là on est dans l'entreprise, voilà et l'entreprise c'est autre chose  
106 et il faut aussi des compétences. Et on a étoffé euh l'administratif, euh la comptabilité, voilà, on est passés dans des...., dans  
107 une, un mode de gestion beaucoup plus rigoureux par rapport à c'qui y avait avant. D'ailleurs, c'est une des raisons pour  
108 lesquelles le renouvellement n'a pas été fait en 95, c'est que c'était un peu euh flottant au niveau de... bé des éléments  
109 financiers, des éléments contractuelles avec les, avec les animateurs ou avec les caisses ou avec, voilà, y avait quand même  
110 quelques petits soucis. Voilà. Donc ça c'est pour la partie contexte et le choix de gestion, c'est la mairie qui l'a imposé, euh  
111 c'était à la limite, ça pouvait être arrangeant pour... pour «Parenthèse» parce que effectivement, euh on, on sortait de la  
112 difficulté de...de tenir l'activité à bouts de bras euh et puis bon y avait aussi une volonté vraiment très forte de la mairie, euh pas  
113 forcément du maire, mais des personnes qui étaient autour du maire de dire : bon il faut qu'on le reprenne à notre compte, il  
114 faut que ça soit euh notre outil de...de.. Notre projet politique qui fasse que on contrôle, bon après euh...y a, y a la composition  
115 du conseil d'administration qui est quand même euh en 2001 jusqu'en 2008 euh qui était essentiellement des gens qui étaient  
116 dans l'opposition de...du maire, donc... pas simple mais...on a quand même pu continuer parce, ben parce on n'était pas loin  
117 en termes de contenu, en terme de...le boulot était fait. Il était fait correctement, il y avait pas d'accident, y a un seuil de  
118 satisfaction, y avait pas de surcote. Très important, bon après y a des éclaircissements sur un certain nombre de dossiers, mais  
119 bon euh... c'est pas, c'est pas trop grave...y a pas de triche quoi voilà. C'est en négociant sur quelques petits litiges mais qui  
120 pouvaient aller bien. Alors pour aller sur la deuxième gestion, c'était pourquoi euh fin comment on justifie de passer de...de d'un  
121 app, pourquoi un appel d'offres, bé c'est que j'disais un p'tit peu c'est le contrôle, c'est le contrôle, voilà le souhait de la mairie  
122 de contrôler, même si dans les faits ils contrôlent rien. Elle contrôle les finances, elle a le retour des parents, mais dans les faits,  
123 l'interlocuteur de... de l'utilisateur c'est quand même l'association. Après c'qui a changé c'est le mode de gestion d'inscription, ça  
124 par contre c'est quelque chose qu'était pas, qui était pas anticipé ou qui a pas été pensé comme ça. La mairie a souhaité mettre  
125 en place un guichet unique, d'inscription, de paiement donc pour que ce soit la crèche, le-le, les séjours, et autres, et la  
126 restauration scolaire etc...Et bon finalement, bon la crèche ça a pas abouti mais euh ils ont euh... toutes les inscriptions se  
127 faisaient en mairie donc du coup l'Asso perdait le le, la relation à l'inscription etc. voilà. Mais c'était un souhait aussi de contrôle,  
128 parce si on avait eu à la mairie quelqu'un...euh... avec une autre vision des choses, du type euh l'Asso doit garder quand  
129 même le contact avec la famille, le contact avec l'utilisateur, bon même si on est prestataire, on est aussi euh partenaire, on est  
130 aussi co-éducateur quoi donc voilà. Et euh, mais le souhait ça a été vraiment une, un mode de contrôle à la fois sur le, les  
131 finances, sur les inscriptions, sur le fait qu'on contrôle le nombre de d'inscrits et de présents réels, parce que bon là on est  
132 sensés fournir une validation de la présence de l'enfant, avec les fameuses cartes de la CVQ, voilà. C'était le mode de gestion,  
133 c'est un mode de contrôle aussi et de régularisation entre la collectivité et l'Asso pour que... à l'époque euh le, le, la cour des  
134 comptes avait pointé, déjà plusieurs fois, par la mairie la gestion de fait mais d'un autre côté, elle a... le fait de sortir et de  
135 passer dans le cadre d'un marché euh...ça a ... euh ... ça a complètement régularisé c'te situation. Voilà. Donc c'était une, une,  
136 une volonté de contrôle, une volonté de gestion, et de, et de lisibilité, pour plusieurs années, pas que sur, euh tous les ans  
137 rebatailler. Parce que on était en balance avec la MJC, avec le foot, avec le rugby en disant et pourquoi on donne de l'argent à  
138 «Parenthèse», ils savent pas c'qu'on fait. Alors qu'en fait euh le gros de l'activité, voilà. Mais on est dans du service, on n'est  
139 pas dans de, dans du loisir au sens consommation du terme, on est aussi dans de la garde, même si y a un acte éducatif

140 derrière, on est aussi sur un besoin de, de d'accueil des enfants pendant que les parents travaillent, pendant que les parents  
141 font autre chose voilà. Et on amène du loisir éducatif et ça ça se... monnaie et ça s'est monnayé dans le cadre d'un marché. Voilà.  
142 après pour c'qui est du, du troisième point, pff là c'est plus compliqué, je crois que, que la difficulté qu'a «Parenthèse» depuis  
143 des années, c'est à l'inverse, de vouloir contrôler l'association et de pas vouloir l'ouvrir, alors, c'est pas qu'on veut pas l'ouvrir  
144 au sens euh...en fait aujourd'hui le conseil d'administration y a peu d'usagers, ils sont parents par ailleurs, mais euh leurs  
145 enfants ne viennent plus au centre ou ne participent plus aux activités ou très peu et en fait ce sont des gens qui sont euh...  
146 sur, une... gestion, fin sur une administration puisque c'est un conseil d'administration qui n'est pas euh...qui est sur l'histoire,  
147 plus que sur le projet. Voilà. Même s'ils sont d'accord sur c'qu'on y fait, sur le contenu, euh... y a pas de... y a pas de patte de  
148 parents, d'usagers fin d'enfants. Ça c'est problématique, on fonctionne pas, y a pas une assemblée générale avec des  
149 représentants de de, d'enfants, y a pas une assemblée générale avec des, des jeunes, y a pas d'assemblée générale avec de  
150 l'utilisateur tout court et elle est pas, même si elle est ouverte, elle est ouverte aux amis, elle est pas ouverte aux... bon après c'est  
151 une réalité, c'est comme ça, c'est pas grave. Je s... aujourd'hui, je m'interroge euh on avait pris le, le l'évolution en disant on  
152 sort les élus mairie de du conseil d'administration, on met d'autres personnes qui ont pris le relais même si c'est des amis ils  
153 avaient une légitimité puisqu'ils avaient leurs enfants qui participaient quelque part dans l'Asso, une fois un séjour, une fois une  
154 activité, un samedi à l'espace jeunes, pourquoi pas. Et donc ils avaient quand même un intérêt, là aujourd'hui, ceux qui y sont,  
155 ils sont plus de de d'activités et donc ça interroge sur le, le...l'agrément éducation populaire par exemple. On fonctionne pas  
156 démocratiquement. On tient le discours du participatif, d'ouverture, mais dans les faits euh y a pas. . Mais bon, ça c'est... pour  
157 beaucoup d'Asso euh... de ce type, c'est à dire qui sont sur du service public, c'est plus compliqué que quand on est sur un  
158 projet euh personnel qu'on veut développer ou même si y a à destination d'un public, on est pas sur du service public  
159 systématiquement. Là on est sur du service public, ça pourrait être et dans beaucoup de collectivités, euh géré en régie, voilà.  
160 Alors j'ai pas parlé de l'autre formule en régie, euh en fait, c'est tout à fait possible que la commune prenne à sa charge  
161 complètement l'activité en disant on municipalise et puis terminé. Euh... je crois qu'on leur a fait peur et je crois que c'est, c'est  
162 légitime aussi. Y a une souplesse associative et une légitimité, une compétence associative qui fait qu'on peut, euh avec la  
163 convention collective, avec euh l'organisation avec la gestion, planification etc., on est un peu plus souple que une collectivité  
164 où un service Rh n'est pas du tout adapté à ce type d'activité avec ce turn-over important, avec ses contrats très spécifiques,  
165 avec des heures très courts...là, le statut de fonctionnaire de collectivité territoriale il est euh lourd quoi, alors l'évolution de  
166 carrière j'en parle même pas, mais euh c'est très compliqué et d'avoir ce turn-over monstrueux parce ça fait beaucoup de  
167 personnes pour peu d'heures euh voilà c'est euh je pense qu'y avait, y a eu le choix de ne pas le prendre en régie même si de  
168 temps en temps y a une menace en disant si vous nous emmerdez on arrête le contrat et on vous prend en régie, dans les faits,  
169 le jour où il vont le prendre en régie ils vont avoir du mal. Or si ils prennent en régie que l'activité centre de loisirs espace  
170 jeunes, pourquoi pas parce que ça représente le volume mais c'est réaliste et ils ont déjà cette expérience-là, là je parle pour le  
171 Sicoval puisqu'on a transféré. Mais le périscolaire où là quand même, ce serait compliqué pour une collectivité. Y en a qui l'ont,  
172 mais même sur le territoire du Sicoval y en a beaucoup qui passent encore par des assos y compris les communes qui, qui  
173 prônent la municipalisation, donc que, c'est quand même, y a une facilité, une souplesse. Voilà. Et pis après le dernier point,  
174 c'est que le marché lui-même euh, le transfert de compétences de la mairie vers l'intercommunalité, vers la communauté  
175 d'agglomération du Sicoval euh fait que ça euh a révolutionné un petit peu la chose. A terme il devrait y avoir euh deux fin y a deux  
176 marchés. Voilà, donc on est dans le cadre du renouvellement de la partie ALAE, l'autre il court jusqu'à 2015, mais on s'interroge  
177 pour la suite ouais. Voilà.

178 *E : Et du coup est ce que tu penses que c'est euh... pacque tu m'disais tout à l'heure que c'est par rapport à.... que y a*  
179 *beaucoup de choses qui sont différentes par rapport à la taille de l'association si c'est plutôt dans la gestion familiale ou euh*  
180 *dans l'entreprise comme, comme «Parenthèse». Est-ce que tu penses que le...la taille de l'association ça a un lien aussi avec le*  
181 *mode de contractualisation qui peut être proposé ?*

182 L2 : ben y a ça, c't à dire, y a le volume, le volume d'activité, le volume de contrats, le volume de prestataires parce que y a, on  
183 fait appel à des, à des prestataires externes, on peut pas tout gérer non plus. Ça c'est une facilité en étant associatif de...une,  
184 comment dire, on...une collectivité a beaucoup de mal euh .... En termes de réactivité. c't à dire qu'une Asso euh d'une semaine  
185 sur l'autre on peut pondre quelque chose et faire un chèque et engager des fonds pour euh... quand on doit passer par une  
186 collectivité c'est beaucoup plus lourd, voilà , en terme de gestion c'est beaucoup plus lourd : bon de commande, il faut que ça  
187 corresponde, il faut qu'il y ai une délibération, qu'il y ai un tarif qui ai été déterminé, j'veux dire quand on doit appliquer le tarif  
188 aux parents, il faut passer, il faut les faire voter en conseil municipal et bon j'veux dire y a des échéances, des délais très longs  
189 euh voilà, des validations, euh des fois des, des , c'est retoqué pacque c'est pas conforme voilà. Au niveau associatif, euh je  
190 parle quand c'est l'Asso qui gère, y compris la participation des parents, voilà euh. La politique tarifaire à Castanet a toujours  
191 été euh en partenariat avec la mairie. Même si, jusqu'en quatre vin...jusqu'en 2001 c'était associatif au sens propre du terme,  
192 c'était quand même euh... validé avec les élus de la mairie euh j'veux dire on a pas inventé.... Par contre quand on leur disait, il  
193 faut augmenter de 2 -3 % à tel endroit et pas à tel autre, bon on était écoutés là-dessus. Aujourd'hui, c'est la mairie qui fait ce  
194 qu'elle veut, donc à la limite si l'activité en terme de politique, elle est financée à 98% par la mairie, et ben c'est pas grave, c'est  
195 un choix politique. Maintenant, y a des endroits euh c'est pas du tout le cas, y a des endroits où ils aident beaucoup les parents  
196 et des endroits où ils les aident pas du tout ou très peu. Mais là à la limite c'est, ça relève de... puisqu'ils le paient dans le cadre  
197 de la, de la prestation, et donc du marché, c'est euh....c'est un choix. C'est un choix qui a été pris en compte ou pas, mais là à  
198 l'heure actuelle ça a été pris en compte comme ça.

199 *E : et vis à vis de c'que tu m'disais tout à l'heure sur le...l'agrément éducation populaire, le fait que il euh, qu'il y a une vie*  
200 *associative qui soit un peu bancal en fait entre guillemets ?*

201 L2: alors il faut reprendre le pourquoi on a été éducation populaire, euh historiquement on était associatif euh le fin ...on était  
202 associatif para municipal euh copains parce qu'il y avait que des élus puis, on est venus paramunicipal mais avec les amis de  
203 la, de la municipalité et on a tenté d'ouvrir un peu l'Asso aussi aux ....don. On a justifié le fait que le conseil d'administration  
204 même si c'était des amis, ils étaient quand même usagers. Et donc on a profité de ça pour faire une demande d'agrément  
205 éducation populaire. Après derrière, euh y pas d'enjeu financier puisque, c'était une, une ... on avait fait la démarche également  
206 pour essayer d'obtenir un poste Fonjep, à l'époque chait pas si ça existe encore mais les postes Fonjep, c'était, il fallait être  
207 éducation populaire pour y prétendre, y avait des recompositions, y avait un nombre, bon on était hors fédération. Donc en  
208 étant hors fédération, c'était difficile de, d'obtenir un truc, si on est dans une mouvance, on peut peut-être dans le cas d'une  
209 fédération euh obtenir quelque chose un poste, voilà. Mais on s'est sortis, on a adhéré à des objectifs, aux Francas, mais on  
210 était pas dans le mouvement au sens euh comme on l'était à l'époque euh avec le poste à disposition, voilà et l'obtention aussi  
211 de cet agrément nous a permis euh de déposer un certain nombre de projets, par exemple euh on a eu une habilitation  
212 provisoire sur une, un BAFA, on a organisé nous-mêmes un BAFA pour le personnel avec la mairie puisque là en terme de  
213 CLAE y avait le personnel municipal qui avait zéro formation, donc on a fait un BAFA interne, adapté à notre situation. C'était  
214 pas de la professionnalisation, mais bon ça permettait au moins d'avoir un taux d'encadrement avec des gens formés en BAFA  
215 quoi voilà. (Silence)

216 Et par rapport à la formation, c'est quoi l'objet de c'te formation, elle se décline comment là ? C'est euh le sujet de...de...du  
217 mémoire,  
218 *E : oui*  
219 L2 : c'est le le... La forme du contrat entre une structure associative et la collectivité, où euh le mode de gestion?  
220 *E : Euh oui c'est le choix du mode de... Qu'est ce qui fait que... qu'est c'qui justifie un, le choix d'un mode de gestion plutôt que*  
221 *d'un, plutôt qu'un autre*  
222 L2 : d'accord  
223 *E: et quelles conséquences ça a sur la structure, sur l'associatif ?*  
224 L2 : d'accord, alors après y a un autre élément, mais celui-là chais pas si tu l'as, tu l'as. Euh c'est que à partir du moment où ça  
225 devient un service public, même si au départ ça l'est pas si c'est une Asso qui organise... l'Asso de parents qui fait du CLAE,  
226 euh qui au bout du compte grossit, euh qui fait ensuite du centre de loisirs, qui fait ensuite du jeune et qui fait bon... et ça  
227 devient une grosse structure même si elle vit de façon associative, à la sortie, y a un service public. Et quand on rentre dans le  
228 système de marché public, type DSP ou type marché public, euh il est compliqué, très difficile, voire même illégal de pas...de  
229 repasser sous forme associative subventionnée.  
230 *E : oui, ça je l'ai vu que c'était illégal de revenir sur...*  
231 L2 : Alors pour pas qu'ce soit illégal, il faudrait déposer le bilan, arrêter l'activité et qu'il y ait une autre Asso qui se crée ... de  
232 façon volontaire, eut être avec les mêmes personnes, c'est une façon de détourner les règles un peu, mais dans les faits, pour  
233 démarrer sur une nouvelle activité, c'est envisageable comme ça. De passer de...d'une gestion euh de ce type marché public  
234 en disant non on va passer sur contrat d'objectifs et on va re... c'est, même si y a une volonté politique, d'un point de vue légal  
235 c'est très compliqué. Ben disons qu'on peut être retoqués, très facilement par la préfecture ou par le, ou même par le ou un  
236 habitant qui dit mais attendez c'est hors la loi, vous avez pas le droit de le faire, donc je retoque et euh voilà et après ça met un  
237 peu la panique. Mais on est quand même aujourd'hui dans du, dans du service public géré par une Asso euh une Asso sous  
238 forme de contrat. Revenir en arrière ça va être compliqué ou alors c'est créer autre chose.  
239 *E : Oui parce derrière ma question y a aussi la...dans le... dans le cadre de euh du mémoire, en fait c'est aussi la double, y a*  
240 *une double question, c'est à dire répondre à une question euh c'qu'ils appellent euh scientifique avec, en cherchant , en ayant*  
241 *cherché des auteurs qui ont bossé sur la contractualisation, sur les associations et tout ça, ça je l'ai fait de mon côté, mais c'est*  
242 *aussi répondre à une commande de terrain et la commande de terrain, c'est euh la commande du CA c'est d'imaginer euh*  
243 *l'avenir entre guillemets de...de voir si y a une solution qui permette de , de travailler plus en partenariat plutôt qu'en, qu'en étant*  
244 *prestataire ,en fait.*  
245 L2 : oui mais alors, on est sur deux...à mon avis sur deux volets, un c'est la forme contractuelle avec la collectivité, le  
246 partenariat c'est tout à fait possible, mais le...la collectivité ne peut pas aujourd'hui, ne peut pas sortir du cadre du marché  
247 public, c't à dire qu'elle peut, pondre un nouveau marché public avec un cahier des charges où elle précise à l'intérieur euh un  
248 certain nombre de formes contractuelles, de partenariat... , d'organisation, obligatoire en disant chais pas euh, une fois par mois,  
249 obligation de réunir telle ou telle commission, euh participation des parents, réflexion du pédagogique, euh j'en sais rien. Ça  
250 c'est tout à fait possible, mais on est dans la forme juridique quand même du marché. Voilà. Mais euh dans le marché, il est  
251 possible de solliciter ou même dans un bilan à faire de dire à la collectivité qui le gère, euh vous devriez intégrer ce type de  
252 choses. Voilà et ça peut aller dans le sens de. De ... d'un partenariat plus euh plus apaisé entre guillemets quand c'est quand  
253 on est sur des , comment dire quand on est sur une collectivité où des élus qui sont pas du de la même mouvance politique,

254 pacque quand ça bascule, le service il continue quand même hein et les enfants y sont quand même accueillis donc euh....  
255 voilà mais par contre c'est un choix, c'est ou on y met les moyens ou on n'y met pas de moyens, donc voilà c'est, et le choix, il  
256 va, se faire vraisemblablement là-dessus, même si y a une volonté de mettre en place quelque chose, euh après que, une  
257 collectivité n'est pas toujours armée, n'a pas toujours la connaissance du contenu de c'que fait l'Asso. C'est pas parce qu'on fait  
258 un marché public, qu'on maîtrise le, la gestion du, de, des équipes, la gestion de ... des activités, la législation, la ... Voilà. Ils  
259 ont pas forcément les spécialistes ou les experts dans cette branche-là. Et d'ailleurs fin là c'est un a parte mais le marché qu'ils  
260 ont pondu pour le TAP euh il est très euh, comment dire, il est très bien sur le papier mais il va être ingérable, c'est... Tel qu'il  
261 est là, il va être ingérable, chais pas qui va le porter, mais ça va être ingérable. C'est...voilà, et à mon avis...euh ils v....ils  
262 devront le revoir, donc avenant, donc surcout, donc voilà, mauvaise estimation des couts , ça va être très compliqué, voilà.  
263 *E : ok ben j'te remercie Ramon.*  
264 L2 : Et bé avec plaisir.

Entretien Locuteur 3  
Réalisé le 4 avril 2014

Qui : Directrice générale des services Mairie de Castanet-Tolosan depuis septembre 2011 et auparavant directrice générale adjointe du Sicoval.

Contexte de l'entretien : dans son bureau, autour d'une table ronde, durée 25 minutes.

Pourquoi cette personne : poste clé dans l'organisation et le fonctionnement de la commune de Castanet-Tolosan.

- 1 *I : en fait c'est toujours dans le cadre de du Master 2 politiques enfance jeunesse que je fais à l'université du Mirail. J'essaye de*  
2 *voir quels sont les...comment dire...les communs et les différences vis à vis de tout ce qui concerne les modes de*  
3 *contractualisation, donc j'ai fait plusieurs entretiens en fait, de différentes personnes à différents postes euh par exemple, j'ai vu*  
4 *Ramon puisqu'il était concerné à un moment donné sur «Parenthèse»*
- 5 L3: D'accord.
- 6 *E: je vais aller voir d'autres communes aussi*
- 7 L3 : oui
- 8 *E: J'ai rencontré aussi des salariés de «Parenthèse», qui étaient, qui sont là depuis un certain temps et qui donc ont vu euh la*  
9 *transformation en fait, qui sont passés de subvention, en DSP en marché public. Moi je leur ai demandé euh comment ils*  
10 *avaient...*
- 11 L3 : Ils ont déjà été en DSP ?
- 12 *E: oui.*
- 13 L3: Ah d'accord.
- 14 *E: mais ils sont là depuis 25 ans*
- 15 L3 : hum d'accord.
- 16 *E: oui y a eu des évolutions...rires... et du coup je leur ai posé la question de qu'est ce qui a changé pour eux, est ce que, est ce*  
17 *que ça a changé, est ce que, comment ils ont perçu la chose à l'époque.*
- 18 L3: d'accord.
- 19 *E: et alors du coup, sur les questions pour les, pour vous en fait ce serait en fait j'en aurai 3 en fait, ce serait euh humm est ce*  
20 *que, qu'est-ce que vous...comment dire... Quels sont d'après vous les raisons qui font qu'une collectivité, elle choisit de passer*  
21 *d'un mode de subvention à un mode... soit en marché public, ou soit en DSP avec une association ?*
- 22 L3 : oui.
- 23 *E: Ensuite euh...et euh qu'est-ce que*
- 24 L3: Je vais répondre d'abord et puis...
- 25 *I : oui je suis d'accord.*
- 26 L3: rires... euh 2 choses, peut-être la première qui est juridique c'est que les jurisprudences au fil du temps, ont euh, ont quand  
27 même alerté sur euh sur les, le risque juridique par rapport au marché public. Puisque ça c'est vrai que ça s'est dénoué au fil du  
28 temps euh y a eu de plus en plus de contentieux par rapport aux marchés publics, donc je pense que c'est ce qui a fait que... on

29 ne pouvait plus rester en mode associatif euh vu le fonctionnement euh voilà que l'on utilise, c'est à dire que euh aujourd'hui,  
30 euh euh pour moi, on a un comportement de prestataire en fait puisqu'il y a une commande euh voilà donc euh ça correspond  
31 tellement au marché public que je pense que ça c'était la première des raisons, l'aspect juridique par rapport au marché public  
32 fin p'tetre pas la première hiérarchie, mais en tous cas c'est c'est une des raisons. Et la deuxième, euh je pense que  
33 c'est.....pour l'exercice d'une politique publique, euh le mode associatif et donc le mode en subvention, c'est complètement  
34 différent. C'est à dire que là, vous apportez une subvention à une association qui a un programme qui mène sa politique et  
35 donc vous incitez, vous accompagnez. Euh, là dans le cadre tel que c'est aujourd'hui, euh il me semble que c'est pas du tout  
36 ça, c'est à dire c'est la collectivité qui souhaite impulser sa politique publique et la définir et ensuite faire intervenir un prestataire  
37 pour la gérer. Voilà. Et je crois que le fondement de ça, c'est... Il est là. il est dans l'exercice de la politique publique, est ce que,  
38 on conserve le, cette détermination de la politique et ensuite qu'on délègue en fait la gestion ou est-ce que on est dans un  
39 domaine associatif qui lui détermine sa politique euh de gestion, voilà et on est face à un service public... c'est un des derniers  
40 services qui restent aux communes hein l'enfance au niveau scolaire, donc euh je peux comprendre que ça ait tourné dans ce  
41 sens-là, maintenant je n'y était pas donc je ne sais pas exactement qu'est ce qui a poussé, mais je me dit que ça doit être ces  
42 raisons-là, voilà.

43 *E: et est-ce que vous pensez que, qu'il existe un moyen terme en fait entre les deux ? Par ce que finalement ça représente les*  
44 *2 pôles un peu... complètement différents vis à vis d'un choix politique à un moment donné...*

45 L3: est qu'il existerait un compromis entre ça ?

46 *Oui.*

47 L3:euh oui. Euh...je suis convaincue que on aurait pu fonctionner différemment par rapport à ce qui a été fait jusqu'à maintenant  
48 si euh... Comment dire ....je ne pense pas que les élus souhaitent se départir de leurs politiques publiques et de leurs manières  
49 euh voilà de...de leurs décisions, de l'orientation de la politique. M. le Maire a vraiment des, voilà des objectifs très précis, il,  
50 c'est une politique qui lui tient à cœur et donc je pense qu'il aurait été tout à fait possible qu'il détermine et qu'il donne les  
51 orientations et ensuite que l'on puisse travailler un peu comme un service en fait, qu'on ait beaucoup plus de liens, beaucoup  
52 plus de relations et beaucoup plus de travail commun. Or euh ça n'a pas été comme ça euh si on veut être totalement franc, ça  
53 a été compliqué on a plutôt entendu parler d'ingérence, c'qui parait fou parce que, quand justement quand on est un prestataire  
54 et qu'on est en marché public, c'est pas de l'ingérence que de venir donner ben les orientations que l'on peut donner ou de  
55 travailler donc euh j pense que ça ça a été mal pris dès le départ et je pense que le juste milieu ça pourrai être ça. Voilà. et un  
56 autre juste milieu serait peut-être que euh ce soit un mode associatif avec un mode de convention et avec une présence plus  
57 accrue au conseil d'administration ou autre, je sais pas euh qui aurait permis ben quand même la politique ça me semble  
58 compliqué sur ce type de politique qui est le scolaire, qui reste aux collectivités, elles sont de plus en plus dépourvues de leurs,  
59 de leurs compétences, que ce soit complètement mis en œuvre par une association , voilà, ça me semble compliqué en tous  
60 cas. Voilà, donc le juste milieu aurait été certainement dans un partenariat plus proche et un pilotage, un copilotage commun  
61 qui à mon sens aurait pu très bien fonctionner mais après y a des enjeux et des aspects politiques qui ici sont complètement  
62 ingérables, à mon sens, c'est...

63 *E: et du coup ma question c'est aussi, euh dans l'absolu en fait si on se, euh si on regarde plus Castanet parce que je pense*  
64 *c'est vraiment en effet un...*

65 L3: ah oui !

66 *E: ...quelque chose de très particulier, dans l'absolu est ce que vous pensez qu'il y a entre euh*

67 L3 : dans l'absolu, moi je l'ai vu fonctionner dans d'autres collectivités puisque j'étais sur une autre collectivité euh... ça  
68 fonctionnait parce qu'y avait cette relation-là, c'est à dire le Maire qui vraiment définissait ce qu'...l'orientation qu'il voulait donner  
69 à sa politique et le niveau de qualité qu'il souhaitait y donner et ensuite y avait des échanges très fréquents, c'était un grand  
70 partenariat, donc oui, je pense que c'est tout à fait faisable et même, je pense que du coup le fait que ce soit en convention ou  
71 en marché public, c'est presque de l'administratif euh c'est pas vraiment important dans ce cadre-là.

72 *E: c'est la question que j'allais vous poser, en fait est ce que, est ce que le mode de contractualisation ça a une importance ou*  
73  *finalement est ce que c'est le projet qui est plus euh...*

74 L3: ben il a, il a pas d'importance si on peut travailler dans ce cadre-là, c'est à dire si on garde dans l'esprit que les élus ils sont  
75 légitimes pour exercer un politique, ils ont élus au suffrage universel, ils c'est eux donc eux qui décident de la politique sur leur  
76 territoire et qu'ensuite du coup on travaille de concert pour l'organisation, ça il me semble que c'est tout à fait euh gérable et je  
77 l'ai vu fonctionner dans d'autres structures euh ça marchait très bien.

78 *E: et d'après vous est ce que ça a des conséquences sur le secteur associatif, notamment tout ce qui est euh pas forcément les*  
79  *associations comme «Parenthèse» mais d'une manière plus générale les associations d'éducation populaire ? Qui travaillent*  
80  *justement depuis...*

81 L3:qu'est ce qui a une influence ?

82 *E: le le fait que, à un moment donné les collectif, certaines collectivités fassent le choix de euh de passer en marché public du*  
83  *coup avec un appel d'offres qui est, avec un cahier des charges et que les associations euh...fin comment ça d'après vous, est*  
84  *ce que ça a une influence en fait sur le fonctionnement associatif.*

85 Interruption appel téléphonique

86 L3: il me semble qu'il y a certaines politiques, peut être que je me trompe hein je suis pas affirmative sur la question mais il me  
87 semble qu'y a certaines politiques qui sont l'essence même de la politique publique de la collectivité. Et l'école en fait partie,  
88 aujourd'hui, voilà c'est dans ça qu'on est dans un contexte un peu particulier et donc euh oui évidemment que ça rend les  
89 choses compliquées pour le système associatif et la question se pose est ce que vraiment les associations devraient intervenir  
90 là-dedans, dans ce domaine-là, parce que euh pour ma part j'ai l'impression qu'on se retrouve dans cette histoire de syndicat ou  
91 de millefeuille c'est un peu le, le cas de la l'exercice de la compétence par un syndicat comme le sivos, voilà , c'était pareil.  
92 Donc on est en train de rationaliser tout ça, de mettre ça au sein des interco finalement et donc là, le fait de se retrouver en  
93 associatif sur des politiques comme ça, qui sont vraiment la politique euh publique, ça rend les choses extrêmement  
94 complexes, c'est vrai. Donc oui, euh je pense que ça va avoir au fil du temps des impacts sur le do, sur les associations qui  
95 interviennent dans ce domaine-là, oui, je le pense. Maintenant l'avenir nous le dira, mais je le pense parce que euh si on  
96 reprend le pourquoi euh le Sicoval par exemple a repris la compétence, les compétences enfance petite enfance, sur tout le  
97 territoire c'était pour harmoniser les pratiques, c'était pour harmoniser le mode de, le mode d'exercice des compétences et pour  
98 aussi euh avoir une vision commune des orientations qu'ils souhaitaient y donner. Et donc ils ils, c'est là que de suite on voit  
99 l'ambiguïté avec euh ce système de convention associatif qui serait lui avec sas détermination et son, sa façon de gérer. Donc  
100 on reste dans cette même problématique en fait des syndicats qui étaient dans l'exercice de la fonction. Donc c'est pour ça que  
101 oui sur ces politiques là je crois que ça sera fin c'est des choses qui forcément évolueront, voilà.

102 *E: et du coup je voudrai revenir parce qu'il me semble que vous faites une différence si j'ai bien compris en fait entre le fait qu'il,*  
103  *que la collectivité elle fixe des objectifs politiques et qu'à un moment donné elle elle, le fonctionnement associatif il est euh pour*

104 *vous euh de fait euh sur un autre fonctionnement c'est... y a quelque chose qui, qui y a un lien qui se fait difficilement du coup*  
105 *dans la politique enfance jeunesse, ou euh*

106 L3 : euh difficilement, euh ici en tous cas, ici ça a été plus difficile quand même, on peut pas dire que ça a été facile parce que,  
107 euh aujourd'hui on le voit bien euh je crois que vous avez eu, y a eu une assemblée générale dernièrement euh y avait pas nos  
108 élus. Euh, comment voulez-vous euh exercer notre politique enfance sans que nos élus soient partie pris dans le, dans le, dans  
109 la définition de l'organisation, c'est on est déjà là à côté de la plaque il me semble. Voilà, autant ça pourrait marcher, j'en suis  
110 convaincue mais là euh ça me semble euh...oui c'est possible mais euh oui la y a pour le coup y a une différence, forcément si  
111 les élus ne sont pas impliqués dans le, dans ce fonctionnement et dans cette définition y a donc bien deux entités qui  
112 définissent une politique enfance sur le territoire, voilà.

113 *E: d'accord, donc c'était dans ce sens-là...*

114 L3 : et ensuite y a des élus qui ont été élus sur un programme et alors là comment on fait ? Voilà, c'est toute l'ambiguïté de, de  
115 ça.

116 *E: Mais du coup vous pensez que sur un autre, sur un autre territoire que Castanet en fait sans la particularité est ce que ce*  
117 *que vous voulez dire c'est que les au conseil d'administration de l'association qui met en place une politique et qui est en lien*  
118 *avec une collectivité territoriale, il est absolument nécessaire qu'il y ai des membres, membres associés ou c'est euh un*  
119 *système comme ça ou...*

120 L3: je ne sais pas comment ça fonctionne exactement euh dans le, si c'était un système associatif e-hein, on est bien d'accord,  
121 pas dans le cadre d'un marché public là où on est dans le cadre d'un marché public et là où ne peut pas intervenir au conseil  
122 d'administration hein en tant qu'élu. Donc là c'est, c'est un autre problème euh après il me semble je je vois mal comment une  
123 association qui va mener euh une politique sur un territoire ne va pas fin dans le cadre, on reste vraiment dans le cadre de cette  
124 politique la hein ?

125 *E: oui, tout à fait oui.*

126 L3: ben ne va pas intégrer des membres de la municipalité pour au moins savoir sur quel, ce qui va être mis en œuvre sur leur  
127 territoire, ça me semble euh difficile en tous cas. Et pour avoir vu fonctionner euh c'est le système, les MJC c'est un peu le  
128 même, le même problème donc fin c'est même pas un problème, le fonctionnement, pour l'avoir vu fonctionner euh oui euh le,  
129 le la collectivité était très impliquée dans le, ben ce c'était eux en plus qui si vous voulez, c'est eux qui subventionnent donc il  
130 est bien évident qu'ils ont leur leur mot à dire. Voilà et que les orientations, ça doit se faire de concert. Oui évidemment.

131 *E: et du coup p'tetre que vous avez pas la réponse mais c'est une question aussi que je me posais, pourquoi est-ce que les*  
132 *MJC, elles sont...y a pas de..., à ma connaissance hein peut être que j'me trompe, y a pas beaucoup de fonctionnement en*  
133 *marché public avec les MJC, c'est plus sur le le fonctionnement d'une subvention avec les communes en général.*

134 L3: j'ai pas l'impression, mais je connais pas assez le domaine, que beaucoup de MJC aient cette compétence ALAE, autant lié  
135 avec le scolaire.

136 *E: donc c'est l'entrée par le dispositif en fait qui...*

137 L3: je crois vraiment que tout est là, en fait, c'est c'est, de la même façon si vous vous mettiez à exercer une politique  
138 heu.....c'est des politiques vraiment qui sont l'essence de la, de la collectivité dans le domaine. Si euh, je crois que tout est là  
139 en fait, euh un cinéma euh des des activités associatives tout ça ça reste euh voilà c'est des activités associatives. Là c'est une  
140 véritable politique exercée, la politique scolaire et périscolaire. Donc je crois que c'est ça qui fait la différence, après des...j'ai vu  
141 une MJC qui fonctionnait comme ça euh ça a été transféré rapidement vers un syndicat, voilà ça n'a pas fonctionné et et le

142 syndicat a été absorbé après. Pourquoi, parce que euh il y avait décision d'harmoniser les politiques enfance petite enfance,  
143 c'est vraiment une essence dans le le, y a quelques domaines comme ça qui sont vraiment dans le domaine de la de la  
144 politique euh de la collectivité. Ils sont élus sur ces, sur des projets euh dans ces domaines-là. Voilà. Et j'pense que c'est ça le...  
145 Il me semble hein mais après je ne me positionne pas du tout comme experte là-dessus, je parle de c'que j'ai vu sur le territoire,  
146 je n'ai aucune connaissance de c'qui se passe au plus loin que sur le territoire du Sicoval, mais voilà ... (rires) donc c'est ma  
147 petite approche de la question.

148 *E: merci, ben en fait moi j'pense que j'ai fait le tour des questions, je sais pas si vous en avez-vous ou si...*

149 L3: ben je ...justement j'aimerais bien avoir la vôtre d'approche

150 *E: Alors euh moi je pense en effet que, fin, disons que, je je j'ai une vision euh j'essaie de regarder, de passer du général au*  
151 *particulier et de faire l'aller-retour et il me semble en effet légitime qu'une commune en fait, elle souhaite garder la, comment*  
152 *dire la maîtrise de la politique qu'elle mène vis à vis des écoles et vis à vis de c'qui s'passe avec les écoles*

153 L3: oui tout à fait...

154 *E: parce qu'à un moment donné y a la proximité aussi des parents, y a la proximité des familles et donc des électeurs des élus*  
155 *qui mènent les choses donc...*

156 L3: oui c'est ça hum.

157 *E: Moi ça me semble légitime, après euh j'pense qu'il y a aussi euh humm...j'ai un point de vue euh... J'ai toujours travaillé*  
158 *dans le secteur associatif et toujours sous une forme de contractualisation quelle qu'elle soit avec une collectivité territoriale en*  
159 *fait et euh je vois l'impact que ça a sur le, le secteur associatif. Tout c'qui est le marché public en fait parce qu'au départ c'était*  
160 *ma porte d'entrée, c'était plutôt la marche public parce que du coup ça modifie complètement le fonctionnement associatif*

161 L3: complètement.

162 *E: puisque c'est plus le projet euh, l'association elle est plus porteur de projet, elle amène plus quelque chose*

163 L3: c'est ça.

164 *E: mais elle répond à une commande, c'est pas du tout la même...*

165 L3: c'est ça, du coup c'est un prestataire

166 *E: Voilà ça devient un prestataire.*

167 L3: c'est très différent, c'est là toute l'ambiguïté, j'ai longtemps cherché euh pourquoi c'était euh aussi compliqué cette situation,  
168 moi je l'analyse vraiment par euh la typologie de l'action en fait, c'est vraiment un domaine qui est le scolaire, les écoles, le  
169 périscolaire, il me semble que c'est le domaine qui fait la complexité, voilà. Outre les enjeux politiques et les aspects politiques  
170 qui sont venus, il me semble euh compliquer beaucoup encore cette situation. Mais c'est ça qui euh qui fait....pis le le on le voit  
171 la priorité par exemple qui a été donnée si on reprend le Sicoval, la priorité qui a été donnée c'était ça c'était l'enfance petite  
172 enfance, on va avoir une politique commune, euh on va faire quelque chose de cohérent sur le territoire donc décider du  
173 positionnement, de l'organisation, de... et comment peut s'intégrer une association avec une vision plus indépendante de son  
174 fonctionnement dans ce système-là, alors que y a autour toute une politique et qu'on absorbe les syndicats pour ça, donc c'est  
175 là que vraiment euh le questionnement est là et euh...moi je le, je l'attribue tout ça, toute cette problématique à l'essence même  
176 de certaines politiques qui sont municipales en fait, voilà, que on peut pas euh, voilà un club de foot, un club de randonnée,  
177 c'est c'est d'autres, c'est d'autres systèmes, là c'est carrément l'exercice d'une politique publique, dot, que vous allez exercer  
178 avec votre niveau de qualité, vos méthodes, et en plus mélangé avec du personnel municipal. C'est c'est voilà, je crois que c'est  
179 ça qui a fait la complexité de ce, de ce système après euh le fait que ce soit en marché public, parce que on peut se poser, se

180 dire alors bon ben la solution c'est forcément la municipalisation, sauf que, euh...sur ce type de de...de métier en fait ou y a  
181 beaucoup de turn-over, beaucoup de jeunes, le les les contrats publics sont pas forcément super adaptés, je trouve et donc euh  
182 l'approche prestataire est intéressante voilà, et l'approche prestataire associatif est intéressant par euh, ben y a pas de  
183 bénéfiques , y a pas de recherche de profit, donc euh je trouve que ça c'est intéressant c'est pour ça que je me dis qu'y aurait pu  
184 y avoir un juste milieu dans une coopération différente, voilà, où chacun ben prend conscience de la nécessité que la politique  
185 soit impulsée par les élus qui ont été élus au suffrage universel mais avec dans un partenariat en profitant de l'expérience  
186 métier que peut avoir une association et toute sa sa diversité et son intérêt, voilà...rires  
187 *E: Et du coup vous avez répondu à la question que j'allais que j'étais en train de me dire c'était par rapport à l'évolution en fait.*  
188 *D'après vous, est ce que c'est plutôt la municipalisation ou est-ce que, est ce que c'est quelque chose qui dépend des territoires*  
189 *d'après vous ? Est-ce que c'est quelque chose qui est ancré au local ou c'est un, quelque chose d'une manière générale qui est*  
190 *euh*  
191 L3: Alors si on regarde plus loin et si on s'arrête pas au contexte local, euh il me semble qu'il y a un outil qui est en train de se  
192 créer qui s'appelle la SPL euh qui au début était destinée à l'aménagement et qui vient d'être ouvert à toutes les politiques  
193 publiques euh...J pense que c'est plutôt vers ça que s'orienteront l'avenir encore une fois nous le dira, mais s'orienteront les les  
194 futurs euh voilà les futurs exercices de ces compétences-là. Parce que j'en reviens, le aujourd'hui le statut et les conditions  
195 publiques ne permettent difficilement ce turn-over, c'est très compliqué on le voit hein chaque contrat c'est des arrêtés, c'est  
196 c'est c'est complexe par contre c'est vrai que l'outil de de SPL ou de SEM qui étaient des outils avec quand même un  
197 fonctionnement privé euh peut permettre ça et s'ils l'ont ouvert à ces politiques-là, je me dis que c'est peut être parcequ'y avait  
198 de bonnes raisons. Voilà et, mais d'un autre coté la SPL c'est vraiment avec une participation, et une...au conseil  
199 d'administration vous retrouvez les collectivités qui sont concernées, c'est elles qui vont définir la politique et après euh vous  
200 allez avoir quand même ce fonctionnement assez autonome de l'entité, mais euh voilà. Je me dis c'est peut être ça l'avenir, je je  
201 je vois pas comment ça peut être tenable euh de rester dans ces situations là avec l'intercommunalité qui on le voit, on essaye  
202 de réduire là on parle de supprimer les départements, de de réduire les structures, de faire prendre plus d'ampleur aux interco,  
203 qu'y ai plus de syndicats, mais là dans le fonctionnement si on veut regarder les choses, on est bien dans un fonctionnement un  
204 peu de ce qui était le syndicat avant, dans dans l'exercice de cette politique et non plus trop dans l'associatif finalement donc  
205 voilà.  
206 *E: C'est bon, merci beaucoup.*  
207 L3: ben avec plaisir.  
208

Entretien Locuteur 4  
Réalisé le 29 avril 2014

Qui : Directeur association de loisirs enfance jeunesse dans une autre commune hors communauté d'agglomération du Sicoval : Amicale Laïque de Saint-Orens de Gameville et aussi Président des Francas Haute-Garonne.

Contexte de l'entretien : dans son bureau, durée 42 minutes.

Pourquoi cette personne : fonctionnement depuis plusieurs années en convention pluriannuelle d'objectifs avec la municipalité, changement d'étiquette politique de la mairie aux élections municipales de 2014.

1 *E: cette année du coup je suis en formation dans le cadre du master 2 en sciences de l'éducation politiques enfance jeunesse*  
2 *du Mirail et je travaille sur les modes de contractualisation entre les collectivités territoriales et les associations. Euh, ma*  
3 *question euh elle a évolué au fil de mes lectures et puis au fil de l'année, puis elle évoluera encore, parce qu'il y a beaucoup de*  
4 *dimensions en fait autour de ces questions. Euh j'ai lu beaucoup de choses autour, de..de l'évolution en fait ces dernières*  
5 *années euh de..du principe de la subvention petit à petit vers la commande publique en fait qui est en train de se..de devenir*  
6 *plus importante que le fonctionnement de la subvention et du coup euh la question qui se pose ensuite, c'est euh que devient le*  
7 *projet associatif à l'intérieur de cette de cette évolution. Donc je m'e suis un peu appuyée sur les travaux de Viviane*  
8 *Tchernonog sur les chiffres qu'elle donne sur euh... où vraiment une grosse tendance de la...de l'augmentation de la commande*  
9 *publique, mais bon ça dépend aussi du type d'association puisque ça concerne plus les associations qui sont employeurs avec*  
10 *un nombre important de salariés fin tout ça.*

11 L4: les grosses subventions

12 *E: oui et du coup ma question c'est autour de ça qu'est ce qui fait qu'à un moment donné une commune elle décide de passer*  
13 *plus par un...par une subvention euh ou par un appel d'offres ou par une DSP fin qu'est ce qui préside au choix d'une, d'un*  
14 *mode de contractualisation plutôt que d'un autre ? Euh est ce qu'est quelque chose qui a plus trait euh au... à des convictions*  
15 *politiques ou est ce qu'il y a aussi beaucoup d.. ou est ce qu'il y a aussi d'autres, d'autres questions qui rentrent qui rentrent en*  
16 *compte et euh et du coup euh... la le comment dire, la suite de de mon questionnement c'est euh étant donné qu'on peut*  
17 *constater un certain nombre d'évolutions aujourd'hui, qu'est-ce qu'on peut imaginer pour euh pour la suite en fait des relations*  
18 *des collectivités territoriales et des associations qui interviennent dans le domaine des loisirs enfance jeunesse et de*  
19 *l'animation.*

20 L4: alors c'est qui peut dicter euh le le choix d'une contractualisation euh qu'elle soit marché public, DSP ou convention avec le  
21 versement d'une subvention euh je crois qu'est euh c'est l'évolution de la législation européenne, voilà, le droit européen, qui..  
22 la libre concurrence, euh le marché euh voilà. Et qu'après c'est une solution de facilité pour tous les domaines, la commande  
23 publique aujourd'hui au-dessus de 23000€ on dit qu'il faut passer par un appel d'offres, voilà et une mise en concurrence des  
24 différents fournisseurs. La question à se poser c'est est ce que euh une association qui vend de l'éducation, voilà, j'utilise  
25 exprès ce terme, parce que parce qu'on est euh assimilés euh systématiquement à un service et qu'on vend un service et que  
26 l'objet associatif ne vend pas d'service, ça c'est ma conv..ma conception hein de l'associatif sinon c'est une entreprise déguisée

27 en association, c'est plus euh...c'est plus une association pour moi, voilà. Donc une association voir à Saint Orens gérée par  
28 des parents d'élèves, on n'a rien à vendre, on existe par la volonté...des parents , on existe aussi par la volonté de la commune  
29 de nous laisser exister, voilà, donc on a démarré comme ça, dans une relation euh euh de bienveillance même si y avait pas  
30 d'soutien financier énorme, de bienveillance et puis puis au fur et à mesure de l'évolution de la législation européenne, au fur et  
31 à mesure de .. ben la loi sapin, par exemple, hein sur la position euh sur euh le cadre légal de versement d'une subvention par  
32 des élus municipaux de pas euh de pas s'mettre en position de pouvoir euh gérer cette même subvention à travers une  
33 association, voilà. C'est à dire d'avoir un service euh une mission de service public déguisée en association et qui ai pas  
34 réellement d'objet associatif, hein les élus ils se sécurisent derrière un cadre, qui est beaucoup plus simple pour eux, qui est  
35 l'appel d'offres et la mise en concurrence et euh la définition d'un marché public, voilà. Avec des critères plus ou moins euh  
36 éducatifs où des critères uniquement quantitatifs et euh financiers, voilà. Ya rien dans le droit qui aujourd'hui interdit une de  
37 signer une convention avec une association, y a rien dans le droit , à part que c'est c'qui est véhiculé, aujourd'hui, parc 'que  
38 c'est assimilé, on est tous dans l'même sac, l'association d'éducation de loisirs éducatifs, euh l'association de tourisme , euh  
39 même l'entreprise de bâtiments publics, de travaux publics, au même titre, voilà, on a une entreprise, parc 'que la spécificité  
40 associative française n'est pas totalement reconnue dans le droit européen. L'association d'éducation populaire comme la  
41 nôtre, ou comme «Parenthèse», ça existe pas, ailleurs en Europe. Donc on a soit du privé, soit du public, plus de privé que de  
42 public dans certains pays ou inversement, en Italie les piscines municipales ça existe pas , c'est que des piscines privées et  
43 vous payez la pause beaucoup plus cher, voilà. Donc euh, j'crois qu'c'est une sécurité pour des élus, sur une commune comme  
44 Saint Orens, c'était vraiment quand on a commencé à, à re-questionner la contractualisation qu'on avait depuis 97 ! Ensemble,  
45 on existe depuis 86, on a signé une convention de partenariat en 97 pour mettre dans les textes c'qui s'passait, c'qui s'déroulait.  
46 Et aujourd'hui avec le développement de l'association, la multiplication de la subvention en, par X, euh ces dix dernières  
47 années, ben les élus ont dit euh nous on a besoin de, de mettre en place une nouvelle contractualisation qui nous assure du  
48 contrôle de l'utilisation de l'argent public, c'qui est totalement normal, voilà. Et euh a été évoquée, ben une municipalisation,  
49 comme ça, on contrôle l'argent public, euh le la mise en place d'un marché, voilà, avec euh avec euh la demande que nous on  
50 puisse poser candidature euh candidater sous ce marché, mais ça aurait été un appel d'air avec d'autres hein, des fédérations  
51 d'éducation populaire ou des entreprise privées, comme c'est arrivé à Castanet hein, je sais...voilà. Une délégation de service  
52 public, ça c'était moins euh, c'est moins euh comment dire, ici dans le coin, c'est moins usité on va dire. Et puis euh, et puis le  
53 conventionnement à travers une convention, nous on a aujourd'hui une convention pluriannuelle d'objectifs qu'on a signée en  
54 2014, voilà. Donc c'est possible. L'idée, c'est euh que les élus soient en mesure, c'est le travail que moi j'ai fait pendant 2 ans,  
55 essayer de démontrer aux élus, de mettre en mesure de contrôler l'usage de chaque euro. Sans attendre une contrepartie,  
56 parce d'un partenariat c'est euh la commune s'engage et... et l'association s'engage, voilà. Mais à aucun moment c'est des  
57 contreparties, c'est à dire si on fait pas ça il se passe ça, si l'association ne fait pas ça la mai..., voilà, non, c'est des  
58 engagements euh unilatéraux, voilà, avec des possibilités de rompre ou euh on va dire ou de d'mander des comptes, à un  
59 moment donné, mais tout est prévu dans la convention et ça permet surtout, par rapport à c'que j'défends euh ça permet surtout  
60 de s'mettre autour de la table et de traiter en partenaire et pas en prestataire. Voilà et donc euh plusieurs années, qu'on essaie  
61 d'expliquer à une commune bienveillante hein, une municipalité bienveillante avec qui on a pas de difficultés, mais ils voulaient  
62 se mettre en conformité avec la cadre de la loi et ils avaient des échos contraires entre nous et puis des techniciens mairie,  
63 voilà. On a fini par leur démonter, ils ont fini par entendre, par accepter, faire le travail de leur coté de recherche juridique, de  
64 voir si ils pouvaient être en conformité...avec la loi, avec les directives européennes euh voilà, y a tout un, un pavé en début de

65 convention, pour euh pour parler de la conformité avec le droit européen, voilà. Après, euh , vous parlez d'la position euh des  
66 communes, moi j'peux parler d'ici, du choix qui a été fait, euh...au départ le marché public a été évoqué pour s'mettre en  
67 conformité avec la loi, voilà, et en disant euh c'que vous faites c'est très spécifique, c'est très proche d'une mission de service  
68 public et toutes les entreprise qui viendraient sur le marché public ne pourraient pas répondre aux mêmes exigences de mission  
69 de service public, que vous vous remplissez aujourd'hui, ben de travailler avec les différents services de la commune, voilà. Et  
70 notre association nous a défendu l'idée qu'on voulait rester partenaire et que les parents voulaient garder leur place de  
71 partenaire... éducatif de la commune, voilà. Alors, c'est euh...euh il faut être sûr qu'il y a une vie associative, une réelle vie  
72 associative, et qu'c'est pas des salariés qui..euh l'entreprise se serait là, voilà, qu'il y a un vrai objet associatif, porté par des  
73 parents, qui sont en capacité de le défendre et de l'argumenter face à des élus, voilà. et du moment qu'y a ça, et qu'ces  
74 parents, me disent, mais moi je veux garder la place de partenaire près de la mairie et je veux pas qu'on devienne une  
75 entreprise ou que les loisirs éducatifs de la commune ils soient donnés à travers un marché public à une entreprise ou une  
76 fédération qui n'a aucun lien avec les familles et on sait comment ça peut s'passer, le lien euh j'parle pas des, des familles dont  
77 on accueille les parents, c'est à dire sur le CLAE, on accueille les parents, y a une relation, voilà, non c'est au niveau du projet  
78 éducatif, quelle place des parents, dans c'projet là ? Du moment qu'c'est une entreprise qui n'a aucune connexion à sa tête  
79 avec les gens d'la commune. Voilà. L'idée, c'était de de rendre impersonnel ce lien là et de gommer la place des parents de du  
80 projet éducatif de leurs pour leurs enfants, j'sais pas i j'suis très clair.

81 *E: Si si...*

82 L4: Voilà. Donc c'est pas...aujourd'hui c'est pas facile, mais y a rien dans le droit qui l'interdit. Mais pour moi c'est la facilité  
83 aujourd'hui...et donc euh là l'enjeu il était d'expliquer que on n'est pas une marchandise l'éducation, on entend souvent hein ?  
84 Mais y a un moment donné face à des élus il faut le défendre, c'est ça qu'vous êtes en train de dire, c'est que l'éducation c'est  
85 une marchandise, si on fait le marché public, c'est qu'vous faites pas de différence entre le parc qui va être aménagé là avec les  
86 toboggans et tout, l'entreprise qui va venir construire ça, et nous c'qu'on fait sur l'terrain. Ah non mais non vous êtes pas...vous  
87 faites pas la même chose euh vous êtes pas un service euh privé euh... Ah ben oui mais dans c'cas là on trouve d'autres  
88 solutions de partenariat et de contractualisation de...voilà. L'idée elle était aussi quand même de de contractualiser,  
89 changement de municipalité, ça a été le cas y a un mois et demi, voilà. Euh changement de bureau de l'association, c'est le  
90 directeur général des services qui avait dit sous forme de boutade : "oui changement de municipalité ou si demain le président  
91 de l'amicale laïque, il est fou et qu'il fait tout et n'importe quoi. " il faut contractualiser et se mettre des règles très claires, à  
92 respecter euh voilà. Et donc on a une convention aujourd'hui de qui va jusqu'en aout 2017 et qui devra être discutée entre  
93 janvier et mars dernier délai 2017. Avant la fin d'la convention, la suivante s'enclenche, ou que la commune trouve un autre  
94 moyen d'gérer au 1er septembre 2017. Parce que ça c'est toujours possible euh et que la commune actuelle euh dans 3 ans et  
95 demi, elle prendra p'tetre une décision euh que l'ancienne n'avait pas prise, mais ça on n'est jamais à l'abri et y a rien... au  
96 départ, l'idée elle était de pérenniser l'action de l'association, de s'assurer qu'en cas de changement de municipalité, en cas de  
97 ...de difficultés avec la CAF, de baisse des prestations d'la CAF, voilà, qu'on puisse pérenniser l'action et la recherche de  
98 qualité de l'association, voilà. Pas juste faire un accueil mais de maintenir un accueil de qualité comme le souhaite l'association,  
99 c'est pas toujours euh...on y travaille, hein, si tu travailles à «Parenthèse», tu dois savoir. ....c'que j'veux dire. Mais y a un une  
100 vraie demande, une vraie exigence de qualité d'la part des parents, voilà et donc ça, ils voulaient le garder. La commune voulait  
101 le pérenniser, or, après des échanges, des rencontres multiples, on s'est bien aperçu que y a rien qui pérennisait ça. Le marché  
102 public dans 3 ans euh, une autre commune, une autre municipalité peut décider de, hop on change d'entreprise. euh la

103 municipalisation, oui on peut institutionnaliser les CLAE euh municipaux, le jour où la mairie elle décide de réduire simplement  
104 les moyens qu'elle donne à ses services qui s'occupent, qui gèrent le temps périscolaire, ben la qualité euh elle sera oubliée, et  
105 on arrivera à d'la garderie améliorée voire de la garderie, comme c'qui fait une commune fin ça existe hein, faut pas s'leurrer. Et  
106 la convention d'partenariat, pareil ça pérennise, 3 ans et demi. Et encore y a la possibilité, comme le marché public, de  
107 l'dénoncer en cours de convention, hein euh y en a un qui remplit pas ses engagements, l'autre il peut lui dire ben tu  
108 t'débrouilles tout seul. Mais l'idée elle était bien de garder la place des parents à...à la gestion du projet à la maîtrise du projet,  
109 voilà.

110 Silence.

111 L4: Je sais pas si on y est arrivés, mais euh....on a, au moins, convaincu la mairie que...la convection était possible, signable,  
112 voilà (me montre l'exemplaire) et on a signé euh avec des... elle est passée en conseil municipal, pour la partie mairie, euh,  
113 parce que le conseil municipal devait la valider avant qu'on la signe, elle est passée au mois de février, hein, juste avant les  
114 élections. C'était juste avant les élections, on pourrait nous targuer d'avoir pondu un texte comme ça juste avant les élections  
115 pour s'assurer....non, juste euh on a mis 2 ans, si y avait pas eu 8 mois de résistance par rapport à la convention pluriannuelle  
116 d'objectifs, on aurait pu la signer il y a plus d'un an. A part que ben oui, on n'était pas d'accord, donc il a fallu se mettre d'accord  
117 et pas dans un...une idée de nous embêter, ....nous on charge pas du tout la mairie, pas du tout. C'était, on n'avait pas la même  
118 vision du tout, mais on voulait pouvoir travailler ensemble. Les 2 parties voulaient bien travailler ensemble, alors qu'on n'était  
119 pas d'accord sur le cadre commun, mais, voilà donc il a fallu discuter, négocier, et puis euh... et puis la personne du service  
120 juridique de la mairie a fait un vrai boulot euh pédagogique vers ses élus et a pu démontrer que "oh il est quand même dans le  
121 cadre de la loi si on signe un document comme ça", voilà. Et que, mm pour en revenir aux communes, c'est la solution de  
122 facilité, marché public, voilà, on se couvre, face à la cour régionale des comptes, face aux administrés : "regardez, on a fait un  
123 marché public, voilà, avec des règles, qui couvrent les élus, et puis on a pris le mieux-disant ou le le moins coutant", ça dépend  
124 des critères qui sont donnés hein, d'ailleurs, la mairie d'Toulouse euh comment, elle a décidé de généraliser les CLAE, elle a  
125 lancé un appel d'offres, voilà, marché public, de quelque CLAE pour qu'en 2007, toutes les écoles soient ouvertes par un CLAE.  
126 Eux i ont pris la solution, pour être surs d'avoir euh, voilà, ça aurait pu être faire un appel à projets et que les structures comme  
127 c'qui s'passe aujourd'hui hein, les fédérations qui gèrent des CLAE, euh puissent répondre. A travers une convention de  
128 partenariat. Voilà. Puisque dans l'même temps, y a une quarantaine d'associations encore aujourd'hui qui gèrent des CLAE,  
129 des associations historiques, et qui sont toujours en convention d'partenariat. 9a pose pas de problème, visiblement les  
130 communes comme Toulouse, moi j'm'en suis servi comme argument, a encore des conventions d'partenariat pour des CLAE  
131 en versant des subventions relativement importantes à certains CLAE, euh, ou y a quand même pas mal d'enfants qui sont  
132 accueillis. Voilà. Mais pour couvrir l'ensemble de, pour être sûr de couvrir l'ensemble des, des CLAE avant 2007 comme ils  
133 l'avaient promis...fin voilà y a 59 CLAE et on a eu de tout qui ont répondu à l'appel d'offres, vraiment de tout. Voilà, et en 2000  
134 euh 11, la municipalité de Pierre Cohen a recentré euh l'objet du marché public sur l'éducatif. Sur les objectifs éducatifs, et la  
135 qualité d'accueil, voilà. Et y avait euh le cout représentait 10% des critères, par contre, la qualité d'la, de l'action éducative qui  
136 était mise en place et qui était annoncée, elle comptait pour sur beaucoup plus de pour cent en en comme un critère, voilà. Et  
137 résultat des courses aujourd'hui, y a 3 fédérations d'éducation populaire qui gèrent 59 CLAE, qui restent à gérer. Mais la mairie  
138 d'Toulouse c'est vraiment le, la synthèse de toutes les possibilités puisque y a aujourd'hui 59 CLAE qui sont gérés en marché  
139 public, par 3 fédé, une quarantaine de CLAE élémentaires qui sont gérés par des associations en convention d'partenariat et  
140 100 CLAE maternelles qui sont gérés en direct par la commune. Donc ils ont les 3 dispositifs, en gros hein, on fait un appel

141 d'offres, on est en convention d' partenariat avec des partenaires et on gère en direct les CLAE maternels, voilà. Je suppose que  
142 si la mairie de Toulouse a mis en place une telle démarche, c'est qu'ils en avaient le droit. Je n'imagine pas le service juridique  
143 de la mairie d'Toulouse, du niveau où ils peuvent être, voilà, fin j'vous ai dit tout à l'heure j'm'en suis servi comme argument, en  
144 disant, alors si à Toulouse c'est possible, pourquoi à Saint Orens ce serait pas possible ? Va falloir m'expliquer", bon. Je sais  
145 pas si j'ai répondu à toutes vos questions ?

146 *E: Si, tout à fait et par rapport à... par rapport au Sicoval en fait, Saint Orens, c'est un peu à part d'après c'que j'ai pu euh...*

147 L4: alors...

148 *E: par rapport aux relat...*

149 L4: Saint Orens est une des communes qui a fondé le Sicoval, voilà.

150 *E : En 75.*

151 L4: Voilà. Saint Orens était la plus grosse commune du Sicoval.

152 *E: D'accord.*

153 L4: Voilà, euh a participé à la vie du Sicoval, je crois jusq'en 90, voilà, une quinzaine d'années, puis on sait c'que c'est, conflit  
154 entre des élus, Saint Orens s'est retirée, d'abord le maire s'est retiré, et puis la commune s'est retirée l'année d'après, pour  
155 rejoindre quelques années après, la communauté urbaine de Toulouse. *E: d'accord.*

156 L4: mais qui a mis du temps, hein, c'est arrivé à la fin des années 90 j'crois qu'c'est 98 ou 99, la communauté urbaine hein...euh  
157 de Toulouse, voilà. Donc historiquement on est sur un bassin de vie plutôt tourné vers le Sicoval, voilà, avec des deux collèges  
158 euh qui accueillent des enfants par exemple dans nos loisirs et dans les interventions qu'on peut avoir, ben on a le collège  
159 Cassin qui est sur la commune de Saint Orens, qui accueille en grande partie des saint oranais, mais aussi des auziellois, des  
160 labègeois, voilà, et puis des p'tites communes au-dessus, Lauzerville, euh Aureville et compagnie. Et puis on a le collège  
161 Jacques Prévert qui est juuste sur la commune d'Escalq...non qui est toujours sur la commune de Saint Orens, voilà. Mais euh  
162 Labège, Saint-Orens, Auzielle, c'est le croisement en fait, on fait 100m on est dans une commune, on fait 100m on est dans  
163 une autre commune, voilà. Le centre de loisirs de la caprice, du Sicoval, il est sur Escalquens, on traverse la rue, on fait 50 m,  
164 hop on est sur la commune de Saint-Orens et à Prévert par contre y a une majorité de.. d'enfants, de jeunes qui sont  
165 d'Escalquens et de Labège. Et beaucoup mois de Saint-Orens, mais le bassin de vie de nos, nos jeunes, ben c'est l'Sicoval.  
166 C'est l'Sicoval, les communes, voilà parce que y a des copains qui habitent à Auzielle et on a des, aujourd'hui sur l'espace  
167 jeunes qu'on gère, on a des enfants d'Auzielle. Voilà, on est plus tournés vers euh ce bassin d'vie...les parents ils vont faire les  
168 courses à Leclerc, à Carrefour Labège. Ils vont pas à Auchan, sauf pour y trouver quelque chose de spécial. Voilà donc, la  
169 commune de Balma, qui est sur la communauté urbaine, juxte Saint-Orens et le bassin d'vie des gens va vers Balma et vers  
170 ici. Voilà alors historiquement, pis après le bassin d'vie d'population pis après où les gens font, pratiquent leurs activités euh  
171 culturelles, sportives, vont au spectacle, voilà c'est plutôt ici. Voilà.... Et puis les projets, les projets d'urbanisme, de transports,  
172 sont obligatoirement traités entre la communauté urbaine, mais surtout entre Saint-Orens et....L'arrivée du métro à Labège,  
173 euh... c'est la communauté urbaine, c'est le Sicoval et puis c'est la commune de Saint-Orens, pacque c'est juste euh à 50 m de  
174 Saint-Orens, l'arrivée du métro, donc on est grandement intéressés...on... y a des lignes de bus qui vont passer de Saint-Orens  
175 vers le métro pour pouvoir se rendre à Toulouse en évitant de passer par euh l'avenue de Saint-Exupéry et d'autres... voilà.  
176 Donc on s'aperçoit qu'la politique euh éducative, elle est obligée de tenir compte, de la communauté urbaine, voilà, Toulouse  
177 Métropole, parce qu'on en fait partie, donc on demande des subventions, on pourrait en demander à Toulouse Métropole, mais  
178 on s'aperçoit que le bassin de vie des gamins, il est plutôt vers ici, ça veut dire que...un exemple : est-ce qu'on accueille sur

179 l'espace jeunes les enfants qui viennent d'Auzielle ? Est-ce que sur l'accompagnement à la scolarité au collège Cassin, on dit  
180 non non on s'occupe que des enfants de Saint-Orens. Mais c'est la commune de Saint-Orens qui finance, voilà. La commune  
181 de, la municipalité jusqu'au mois de mars, là, a dit, non, c'est le bassin de vie, les gamins du..au collège qui ont besoin  
182 d'accompagnement à la scolarité, ils viennent de n'importe quelle commune autour...la la mairie financera en plus de la CAF et  
183 du Conseil Général. En gros, la Caf et le Conseil Général financent 50% et la commune 50% de ce dispositif, voilà. Ils ont dit,  
184 nous on continue de financer, à Saint-O.. à Mix-ados, sur l'espace jeunes, pareil, on...on a des tarifs au quotient familial, si on  
185 peut faire des tarifs au quotient familial et sur la tranche la plus basse faire des tarifs, dont l'objectif que ce soit ouvert à tous,  
186 peu importe les revenus et même à Saint-Orens on en a en difficultés et en grande difficultés, pour qu'ils aient simplement  
187 l'idée d'inscrire leurs gamins, il faut des tarifs attractifs, ces familles-là elles penseront jamais l'inscrire, ben c'est la commune  
188 qui finance la différence, fin faut pas s'leurrer. C'est la subvention qui nous permet de faire des tarifs comme ça, ou alors on  
189 ferait payer 15 fois pour les plus aisés les tarifs de la tranche la plus basse. Et ça c'est pas possible. Voilà.

190 *E: Parce que vous gérez en direct les inscriptions et aussi le paiement des, des familles pour toutes vos activités en fait ?*

191 L4: Oui ! Oui oui oui, mais on a Christelle à qui tu as parlé tout à l'heure, qui gère tout ça, voilà donc on a un fichier de 800  
192 personnes, chez toi ça doit être l'équivalent. Voilà. Et donc euh justement la différence avec Castanet, c'est que la maison de  
193 l'enfance au départ, c'était euh c'était municipal, ça s'est transformé, je pense pour les mêmes raisons qu'ici hein, euh euh y a  
194 eu la loi sapin dans les années 90 début des années 90 et on a fait en sorte que les élus municipaux ne se mettent plus en  
195 position de fauter, nous on avait notre président, dans les premières années de création hein, euh notre président qui était  
196 conseiller municipal, notre trésorier qui était conseiller municipal.

197 *E: D'accord.*

198 L4: Voilà et au bout de quelques années, avec la loi Sapin on leur a expliqué que c'était pas possible. Fin euh un élu pouvait  
199 être au conseil d'administration, mais il pouvait pas avoir le chéquier et engager les dépenses, en clair, le président il engage  
200 les dépenses, même si c'est aujourd'hui plutôt nous qui l' faisons, directement, on a la délégation, du président, pas du conseil  
201 d'administration, c'est l'président qui qui a permis que moi j'ai la signature sur le compte par exemple. Voilà. C'est comme pour  
202 le conseil municipal, on peut pas faire partie d'une équipe qui vote une subvention et après il l'administre, voilà et y plein d'élus  
203 qui se sont mis dans cette position de fauter et même si ils sont pas malhonnêtes, ils se sont retrouvés à un moment donnée en  
204 difficulté devant la loi. Donc ça il fallait l'éviter et je pense que c'est c'qui a guidé aussi la création de «Parenthèse», voilà parce  
205 que les conseillers municip... les premiers conseils d'administration de «Parenthèse» c'étaient des élus, hein. Municipaux hein.  
206 Voilà. Aujourd'hui euh visiblement y a d'autres gens, je suis de loin hein, voilà. Mais ça c'était indispensable, sinon c'est pas une  
207 vraie association, c'est une association c'qu'on appelle para municipale et ça veut dire que l'objet associatif il est... ça permet  
208 d'payer des gens moins cher. Voilà.

209 *E: Et du coup la question que je me posais aussi, c'est euh dans tout c'que j'ai pu lire, y avait aussi un... des articles sur le fait*  
210 *qu'à un moment donné la commande publique ça a représenté aussi pour un certain nombre d'associations en fait, l'idée de*  
211 *pérenniser aussi euh un fonctionnement, afin de pérenniser un financement et que ça allait de pair en fait avec euh... c'était*  
212 *plutôt dans la période de l'arrivée de la convention collective de l'animation et que... quelque chose autour de ça...*

213 L4: Ben euh. Oui, mais une, un appel d'offres, un marché public, il est sur une durée limitée, voilà. Et vous répondez à un cahier  
214 des charges que vous avez pas discuté, euh et donc le cahier des charges vous va pas, vous plait pas, vous n'avez pas le droit  
215 de le discuter, si vous l' discuter trop, la commune peut décider de vous dire au revoir au bout d'3 ans ou 4 ans, à la fin d'la...  
216 voilà. Donc oui, ça assure, on va dire qu'ça assure une pérennité sur une période mais au même titre que la convention

217 pluriannuelle, voilà. Alors peut-être plus facilement euh "rompable" on va dire entre guillemets , mais le marché public, y a  
218 aucune assurance, aucune assurance, et euh on le voit euh avec le changement de municipalité qui a pu y avoir les 6 dernières  
219 années à Toulouse, où y avait une multitude d'intervenants à travers le marché public, et où la mairie euh a dit euh en faisant,  
220 comme dire, en mettant en avant la qualité de l'action éducative et puis en disant il faut limiter le nombre d'interlocuteurs, parce  
221 que c'est ingérable pour les services, y avait déjà 40 associations historiques, on va pas le supprimer, y a des parents d'élèves  
222 qui gèrent les loisirs de leurs gamins, c'est très bien , la mairie l'avait toujours, l'avait toujours dit, tant que les parents ils sont  
223 pas défaillants, on conserve les associations, par contre les 59, les parents ils sont pas montés au créneau pour gérer, donc il  
224 faut bien, arriver à créer les conditions de l'accueil des gamins, au quotidien. Voilà. Et ça.. Y avait de multiples intervenants, y  
225 avait les Francas, y avait d'autres fédé, y avait des entreprises comme Garonne-animation, ancienne association para  
226 municipale et puis après y avait des entreprises privées, parce qu'elles avaient d'associations que le nom hein. Quand c'est un  
227 directeur qui est président, alors ça existe, on sait pas....voilà. Et les services, souhaitaient la simplification, aujourd'hui, euh le  
228 groupement solidaire qui a été monté à travers le marché public, fait que ils ont un seul interlocuteur, c'est le mandataire du  
229 groupement solidaire. C'est à dire la fédération Léo Lagrange, Ligue de l'enseignement et Francas sont regroupés, ont répondu  
230 ensemble, chacun sur des lots, voilà. Euh, c'est la seule entente qui qui peut exister, puisqu'un marché public euh on n'a pas  
231 l'droit de s'entendre en disant "tu prends ça, je prends ça..."sauf si on monte un groupement solidaire et qu'on l'affiche. C'est à  
232 dire on répond à, on a décidé de répondre à tous les CLAE, en s répartissant les lots et en disant voilà, on se répartit les rôles,  
233 et on a mis tel projet en place. Voilà. Et c'est à travers ce groupement solidaire, mais on n'avait pas le choix, j'pense que si on  
234 nous avait laissé le le choix, ou la possibilité d'en discuter comme ici, parce qu'on est une plus petite commune et voilà, on n'a  
235 pas accès direct au maire, mais pas loin. On peut échanger, c'est la possibilité qu'on a ici, y a moins d'argent, y a moins de  
236 moyens, mais y a un contact direct, donc on arrive plus à à, on a plus les moyens de convaincre les gens, parce qu'on les a en  
237 face. Rencontrer le maire de Toulouse que ce soit euh Moudenc, Douste-Blazy ou Cohen hier, c'était toujours compliqué. Voilà.  
238 Ils ont fait ce choix-là. Ils portaient l'idée que, un projet éducatif devait être le centre du CLAE, ou du centre de loisirs ou voilà.  
239 Ils ont travaillé sur la charte des CLAE, sur la charte des accueils de loisirs et tout. Voilà, donc ils portaient ça et ils ont dit on  
240 peut pas avoir tout et n'importe qui qui gère ces CLAE. Et ils ont et l'échange qu'on a pu avoir avec Mme Vergnol 1er adjoint au  
241 périscolaire fin qui gérait toutes ces relations là avec les associations, c'était, comme la municipalité avant de Douste-Blazy  
242 avait décidé qu'il était le marché public, là c'est très compliqué d'en sortir, maintenant. On est rentrés dans l'engrenage, ressortir  
243 de ce, de ces appels d'offres et tout, c'est très compliqué pour les communes. Et pourtant j'pense qu'il y a des domaines où les  
244 communes devraient sortir de leur politique d'appels d'offres. Mais les élus euh, c'est des notions qui les dépassent un peu sur  
245 euh la place des parents, c'est à dire c'est pas qu'ils veulent pas apprendre de leurs citoyens, mais là, y a des parents citoyens,  
246 qui veulent prendre en charge les loisirs éducatifs et ou avoir une place, voilà. Conseil municipal, on voit c'que ça donne. C'est  
247 très compliqué de faire vivre cette place des parents. Voilà. En tant qu'éducateur de leurs enfants hein. Euh quand c'est  
248 l'marché public, c'est très compliqué aussi, voilà. Ya que l'association qui peut permettre ça. Les communes ça les dépasse, ça  
249 les dépasse, c'est des notions qui dépassent les élus, les élus ils veulent un accueil pour les gamins, ils veulent qu'il soit de  
250 qualité, donc ils fixent des, des règles, voilà. Mais euh, les parents, du moment qu'ils sont satisfaits ils voteront dans l'bon sens  
251 et ça nous suffit en tant qu'élus. Voilà. Parce que là y a aussi à travailler sur ce que euh... sur ce que représente la place des  
252 parents dans l'éducation et quelle place il faudrait leur laisser sur la commune, voilà, et ça ça dépasse euh la réflexion de  
253 certains élus, même si certains élus euh ont des bribes ou ont réfléchi à ça. Ils font pas le lien entre l'appel d'offres, le marché  
254 public et euh la convention de partenariat et puis après c'est une sécurité aussi pour les élus, surtout sur les grosses

255 communes, encore que les petites peuvent être intéressées aussi, c'est de pas se retrouver sans accueil du jour au lendemain.  
256 Qu'une association qui tient pas trop bien la route, qui peut, le bureau s'en va euh, voilà. Y a un conflit avec les salariés, ils  
257 explosent, y a plus d'accueil au 1er septembre. Voilà. Le marché public offre cette sécurité-là, c'est fini on lance un appel  
258 d'offres en urgence, bouh tout le monde arrive ou pas. Parce qu'il y a des communes ou leurs appels d'offres sont infructueux  
259 hein il faut le savoir, parce que peu de moyens, parce que l'argent qu'elles peuvent mettre sur le marché public il est dérisoire et  
260 qu'il y a personne qui répond à ce tarif-là. Voilà. Mais c'est une sécurité pour eux, s'ils devaient remobiliser l'association,  
261 d'autres parents pour.... et c'est interminable. C'est pas leur boulot. Voilà. Mais le marché public pour eux c'est une sécurité. Et  
262 il y a des communes pour qui la sécurité c'est : on gère directement. Ramonville. Ramonville gère en direct tous leurs loisirs  
263 depuis des années et Pierre Cohen qui était maire de Ramonville, quand il est arrivé à Toulouse, il pensait pouvoir très vite  
264 gérer tout. Puis il s'est aperçu que non, non non, il y arriverait pas ou pas très vite. Voilà, et on pourra pas tout casser donc on  
265 relance un appel d'offres, on développe la qualité, l'idée de qualité sur les structures périscolaires et extra-scolaires et puis  
266 après on voit. Et on s'aperçoit que voilà, ils avaient pas décidé de remettre en question le marché public et surtout le fait que  
267 d'autres puissent gérer. Parce que Toulouse, ben c'est 200 écoles hein quand même...au niveau municipal, c'est combien de  
268 salariés en plus euh voilà, avec les difficultés qu'on a quand on a du personnel euh titulaire de la fonction territoriale et qui au  
269 bout de 10 ans ben veut plus faire ce métier. Il faut reclasser, alors quand c'est un secteur de 20 personnes, on va pouvoir sur,  
270 à Toulouse euh reclasser. Quand c'est plusieurs milliers de personnes qu'on peut avoir sur les bras quelques années après et  
271 qui euh a priori ne savent faire que de l'animation, comment on arrive à les reclasser ? C'est c'est, y a d'autres communes, je  
272 crois qu'c'est la commune d'Albi qui s'est retrouvée comme ça avec des personnes qui au bout d'un moment ont dit : "c'est bon,  
273 bosser avec des maternels j'peux plus, j'ai plus envie" voilà, "donc je suis titulaire, vous me mettez ou ?" Complicé.

274 *E: Ok, ça va très bien, ça répond très bien à mes... ça va m'être utile tout ce que, tous les éléments que vous m'avez donnés*  
275 *par rapport à mettre un eu en perspective avec des entretiens que j'ai pu passer à Castanet ou avec euh... Je vais essayer de*  
276 *ressortir en fait tous les différents termes qui peuvent soit montrer qu'il y a des similitudes dans, des choses qui reviennent dans*  
277 *les dans les différents entretiens ou des choses qui sont différents. Je vais essayer de voir tout ça.*

278 L4: Ouais ben je, une chose, pour conclure, c'est la recherche de cohérence, quand les gens disent l'éducation c'est pas une  
279 marchandise faut qu'ils mettent en face euh en cohérence avec ce qu'ils viennent de dire, voilà. Et moi je veux pas entendre, de  
280 certains lus qu'ils puissent porter ça à un moment donné dans un discours politique et pas le mettre en accord avec la  
281 contractualisation avec une association. C'est pas possible, pour moi. A un moment donné il faut être cohérent. Il y a des élus  
282 qui l'ont clairement dit, voilà, l'éducation, c'est un service, en fait l'éducation, c'est les familles, euh nous on va faire un accueil  
283 de loisirs pas éducatif obligatoirement. On va faire en sorte que les parents ils puissent bosser et récupérer leur gamin tard le  
284 soir si il faut. Voilà. Euh c'est mieux qu'ils soient en centre de loisir que dans la rue. Sans aucune volonté éducative, et  
285 l'éducation, c'est l'école et la famille. Y en a d'autres qui pensent autre chose, ben il faut qu'ils se mettent en accord avec ce  
286 qu'ils pensent. Parce que c'est bien beau de revendiquer des choses au niveau national, dans des éditos de journaux  
287 municipaux et tout, pis après faire le contraire. Voilà, moi j'entends râler sur les directives européennes et tout, sur la commune  
288 et ailleurs et après quand il y a des décisions de prises, c'est totalement en accord avec ces directives que ces gens  
289 combattent. Je veux bien combattre certaines choses, y a pas de problèmes, c'est juste à un moment donné soyez cohérent.  
290 Voilà. Et c'est la dessus qu'on a du attaquer quand on a du attaquer c'est la dessus, cohérent. C'est une marchandise  
291 l'éducation? Ok ben on n'a plus à discuter. Et comme on savait qu'ils pensaient pas ça on a juste essayé de leur dire euh on va  
292 essayer de faire un truc cohérent et un truc... Et on défend ça à l'association, c'est que l'argent public, on reçoit de l'argent

293 public et on a une responsabilité par ça pour ça, de démontrer et de pouvoir démontrer et justifier l'utilisation de chaque euro.  
294 Voilà. Quand on dit qu'on n'est pas cher en appliquant la loi, le taux d'encadrement, la convention collective et qu'on dit qu'on  
295 fait le minimum du minimum, il faut qu'on soit en capacité de le prouver. Voilà. Et je trouve que ça c'est normal, c'est pas venir  
296 nous chercher des poux dans la tête que de poser tous les comptes sur la table et qu'i y ai un élu un directeur financier, c'est  
297 c'qu'on avait mis en place déjà avant de signer la convention, voilà. On est 4 autour de la table et on épluche les comptes. Et le  
298 directeur, ou la comptable, elle a une réponse à toutes les questions, si on peut pas faire ça y a à améliorer la méthode dont on  
299 gère les finances et tout pour pouvoir le démontrer. J pense que c'est important que... puis que la mairie puisse s'enorgueillir et  
300 défendre l'idée que le fric public on y fait attention : "vos impôts, ils ont augmenté, oui, on a fait un choix, qu'il y ai des CLAE de  
301 qualité, où on applique les taux d'encadrement comme il faut, ça coute tant." Et vos impôts ils vont augmenter de tant mais on  
302 peut s'appuyer sur euh voilà, y a eu, un projet, un rond-point ça coute, l'accueil des gamins ça coute, mais c'est pas une charge.  
303 Le cout social pour moi y a pas de déficit sur un budget de c... communal, si c'est un cout social, c'est à dire on développe  
304 l'accueil des enfants, on développe une crèche, voilà. A la mairie de démontrer qu'elle a fait le mieux avec le moins d'argent  
305 sans rogner sur les moyens nécessaires. Voilà. Faut pas... y a quelques années quand j'ai démarré l'animation, c'est un  
306 collègue qui disait ça, on disait, donnez-nous 2 bouts de crépon et 3 paires de ciseaux et on fait de l'animation de qualité. Ça  
307 n'est pas vrai, ça n'est plus vrai aujourd'hui, ça coute énormément d'argent, de payer les gens, en appliquant la convention  
308 collective, ça coute de l'argent. Il va falloir que les gens se le mettent dans la tête. Voilà. Les responsables dans les communes,  
309 qui gèrent l'éducation ça commence à venir qu'on a besoin des gens de qualité avec un cursus universitaire et autre de qualité.  
310 Jusqu'à présent, dans des communes relativement importantes, on avait des Bac +2 à l'éducation et des Bac +7 aux ordures  
311 ménagères. Moi ça m'pose question, est ce que l'éducation est une priorité comme beaucoup de maires l'indiquent. Faut être  
312 cohérent encore une fois, voilà. Et il faut être exigeant en tant que citoyen, en tant qu'association, être exigeant tout en  
313 comprenant, en s'mettant à la place des élus sur les choix à faire et qu'ils ont de moins en moins des finances illimitées. Ça veut  
314 dire que des projets pourront peut-être pas voir le jour, par contre les projets qui voient le jour il faut qu'ils aient les moyens de  
315 vivre, sinon on va dire que c'est pas génial, oui mais on est 1 pour 25, je suis désolé mais on peut pas faire de qualité à 1 pour  
316 25. Voilà et quand je paye les gens 12h par semaine, c'est pas possible de les garder sur l'année donc je vais avoir un turn-  
317 over, donc ça va pas être génial comme qualité. Aujourd'hui, nous ici à l'association on a réussi à à mêler le CLAE, le CLSH du  
318 mercredi pour les maternels, mixados et le CLAS. On a des gens qui interviennent sur 3 secteurs et aujourd'hui on a des postes  
319 entre 30 et 35 h par semaine. Et bizarrement ces gens-là on les garde. Et on peut les former. Voilà et on n' plus qu'un poste à  
320 10h par semaine, tous les autres ils sont minimum à 18h. Et on a sur les poste en dessous de 25 h de la stabilité, y a des gens  
321 qui sont là depuis 10 ans. Là on peut plus parler d'être vigilant , d'être exigeant sur la qualité qu'on attend que ce soit sur  
322 l'association ou son directeur, y a des gens qui sont là depuis 10ansn qu'on a formés au BP eu DE, on peut exiger des choses  
323 qu'on ne pouvait pas exiger à l'époque où ils étaient payés 800€ nets par mois. Faut être cohérent encore une fois. Voilà.

324 *E: Merci beaucoup.*

325 L4: ben de rien.



**Lydie MANIERE**

**LA CONTRACTUALISATION D'UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE ET D'UNE ASSOCIATION DE LOISIRS ENFANCE-JEUNESSE AU REGARD DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNALISTE SOCIOLOGIQUE.**

**Master 2 Sciences de l'Education et de la Formation, Spécialité « Politiques Enfance-Jeunesse », Toulouse, 2014.**

**Résumé :**

**Dans le contexte de réforme des collectivités territoriales et de développement des intercommunalités sur le territoire français, la contractualisation s'est peu à peu imposée comme le modèle de fonctionnement entre collectivités et aussi entre collectivités et associations.**

**L'influence de la législation européenne sur l'attribution de financements en direction du domaine associatif a favorisé le développement des procédures de commandes publiques au détriment des appels à projets et des subventions.**

**Les associations de loisirs Enfance-Jeunesse employeurs ont pu le constater. C'est le cas de l'association « Parenthèse » et l'évolution de ses modes de contractualisation avec la commune de Castanet-Tolosan. Quatre professionnels ont été interviewés afin de mieux circonscrire les enjeux et les composantes de cette évolution, et permettre des propositions de pistes possibles pour privilégier la relation de partenaire à celle de prestataire.**

**Mots clés :**

**Isomorphisme institutionnel, associations de loisirs Enfance-Jeunesse, communes, partenaire, prestataire.**