

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2001)

**DU PATRONAGE AU CENTRE DE LOISIRS
La réussite d'un service social familial**

par

François ROUSSEAU
Délégué à l'animation, fédération Léo Lagrange

Séance du 23 octobre 1997
Compte rendu rédigé par Patricia Dahan

En bref

De l'ancienne rivalité entre patronages confessionnels et laïques, à la création des centres aérés, les centres de loisirs ont connu une croissance exponentielle. Présents dans chaque commune, ils emploient deux cent vingt mille salariés, accueillent deux millions d'enfants par an, et représentent un marché de six milliards de francs. Directement issus de l'action associative, ces centres n'ont-ils pas ouvert une voie intermédiaire entre l'initiative publique et l'initiative privée marchande ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de François ROUSSEAU

François Rousseau est, comme il se définit lui-même, un “produit de l’éducation populaire”. Très rapidement il a rejoint la fédération Léo Lagrange comme animateur de quartier à Avignon pour tenter, à l’instar de ses prédécesseurs, de rassembler dans les quartiers des grandes villes, des jeunes, des moins jeunes, des personnes d’horizons divers, pour faciliter à tous la vie en commun.

Son trajet, au sein de la fédération Léo Lagrange, l’a conduit à diriger des centres de plus en plus importants. Depuis l’été 1997, il occupe les fonctions de délégué à l’animation. Titulaire d’un DESS de conseil en organisation, François Rousseau prépare actuellement, sous la direction de Michel Berry, une thèse qui situera, entre l’initiative publique et l’initiative privée, une troisième voie empruntant des caractéristiques à ces deux façons d’entreprendre.

Les origines de la fédération Léo Lagrange

La fédération Léo Lagrange est un mouvement d’éducation populaire, né dans l’après-guerre, en 1950. Elle est directement issue des jeunesses socialistes animées par Pierre Mauroy. Son engagement idéologique à gauche n’est pas simplement affirmé par la personnalité de ses créateurs mais aussi en référence à son fondateur Léo Lagrange, l’homme du Front populaire, qui a été en France le premier sous-secrétaire d’État à la jeunesse et aux sports.

Dans cette période de reconstruction de la France, l’idée principale était de rassembler volontairement les jeunes gens de toutes origines pour, selon la formule de Richard Hoggard “aider les hommes à être mieux armés pour devenir eux-mêmes”. C’était le principe même de l’éducation populaire, née au milieu du siècle précédent en même temps que l’industrie, afin que l’économie n’aille pas contre l’émancipation des hommes.

La fédération s’est développée autour de l’espace “loisirs” - naissant à l’époque - avec la volonté de faire en sorte que ce temps de loisirs soit le creuset qui permette aux individus de se regrouper et de s’émanciper. Le besoin de la multiplication des structures et de la professionnalisation des actions s’est très vite fait ressentir. Ainsi les bénévoles des premiers jours sont devenus des salariés de la fédération. La loi de 1971 sur la formation professionnelle a permis de généraliser de façon importante ce phénomène. Différents diplômes sont apparus qui ont permis de mettre en place une véritable professionnalisation de ce secteur.

Par le biais de ses établissements et de ses associations - environ huit cents en France -, la fédération Léo Lagrange rémunère trois mille à cinq mille personnes - cette fourchette illustre bien le flou caractéristique qui enveloppe le secteur associatif -, en plus des six cents personnes qui lui sont directement rattachées. Aujourd’hui elle intervient essentiellement dans les quartiers urbains sur le thème général de l’animation à caractère social, éducatif et de loisirs. Son outil principal d’intervention est la gestion d’“équipements” dont les noms sont très différents selon les lieux où ils sont situés (Maison pour tous, Maison du temps libre, Centre socioculturel ou Maison des jeunes). Jusqu’au milieu des années 1980, la fédération gérait encore une trentaine de villages de vacances, mais cette activité est devenue beaucoup moins importante.

La guerre des patronages

Pour illustrer son propos sur le parcours de l’initiative sociale, François Rousseau va utiliser de façon un peu emblématique les noms de Don Camillo, de Peppone, de Célestin Freinet.

Un nouvel espace

On peut faire remonter à 1848 l'existence des premiers patronages. Face aux deux mondes de la famille et de l'école, le temps des loisirs devient alors suffisamment important pour se constituer en réalité autonome. L'occupation du temps de loisirs avait été jusque-là l'apanage des enfants de la bourgeoisie et de l'aristocratie. Il faut attendre les lois de 1881 et de 1882 qui instaurent la gratuité et l'obligation de l'instruction primaire pour qu'un espace de temps libre soit créé et que l'occupation de ces journées de loisirs devienne une nécessité. Des institutions vont alors rassembler les enfants des milieux populaires, dans le but affiché d'éviter le désœuvrement et les mauvaises fréquentations.

Don Camillo

L'initiative provient particulièrement des milieux religieux, parce que la loi de 1882 institue également la laïcité de l'enseignement, ce qui oblige les catholiques à chercher dans l'institution périscolaire un moyen de suppléer à l'absence de formation religieuse. Les premiers patronages créés par l'abbé Allemand ont cet objectif d'instruction religieuse et souhaitent donner aux enfants d'ouvriers une formation chrétienne que les familles sont jugées incapables d'apporter.¹

Peppone

Les "patros" vont alors se développer rapidement. Mais la création de ce nouvel espace et le prosélytisme des catholiques provoque instantanément ceux que l'on pourrait appeler les hussards de la République. Les enseignants officiels, les instituteurs, ne supportent pas l'influence que prétendent continuer à avoir les catholiques et créent immédiatement les patronages laïques ; en occupant le même espace, le même terrain, ils cherchent à étendre les valeurs de la République tout en s'opposant à l'influence des catholiques.

Les hygiénistes

Dans le même temps, Georges Hébert², pédagogue, lance un autre courant, avec une méthode d'éducation physique dite naturelle, opposée à la spécialisation sportive. Cette vocation sanitaire ou hygiéniste du patronage perdure, et constitue une sorte de terrain de compromis permanent entre confessionnels et laïques, qui permettra la création en 1960 des Centres Aérés et des Centres de Plein Air. Ainsi, le patronage, puis le patronage laïque sont les creusets où peuvent s'exprimer les antagonismes idéologiques d'alors sur "l'éducation des enfants".

Trois lignes politiques se dégagent

Les abbés démocrates cherchent à leur tour à utiliser le patronage pour préparer le catholique républicain de l'avenir. Au début du XX^{ème} siècle, le pasteur Comte essaye de réconcilier les laïques et les confessionnels en créant une organisation qui les rassemble, mais cette tentative échoue et ce sont essentiellement les patronages dirigés par des catholiques qui se développent. Il y a alors trois lignes politiques : les confessionnels, qui ont le vent en poupe, les neutres dont les tentatives de rapprochement échouent, et une ligne laïque pure et dure, mise en place par des instituteurs et des militants, en réaction à cet échec.

En 1909, l'Union nationale des colonies de vacances et œuvres de grand air est créée : elle rassemble une majorité d'œuvres confessionnelles. Trois ans plus tard la dominante laïque

¹ Les statistiques de 1827 rapportent que 57 % des conscrits ne savent ni lire, ni écrire.

² G. Hébert, né en 1875 à Paris, mort à Deauville en 1957. Dans le milieu éducatif "l'hébertisme" illustre l'adage : « *mens sana in corpore sano* » et participe d'un mouvement hygiéniste toujours prégnant.

s'organise avec la Fédération nationale des colonies de vacances et œuvres de plein air. La ligue de l'enseignement créera plus tard, en 1934, l'UFOVAL (Union française des œuvres de vacances laïques) et l'UFO Patronages, sur une ligne strictement laïque et opposée aux confessionnels. Ainsi sur le même mode chacune des trois tendances construit sa propre fédération.

Les patronages deviennent des associations

Les antagonismes ont la vie dure et conduisent chacun à surveiller "l'adversaire". Ainsi, lorsque les premiers besoins de formation se font sentir et débouchent sur la mise en place de stages et l'édition de livrets pédagogiques chez les "curés", les "laïques" s'y mettent aussitôt, et la réciproque est vraie pour des innovations laïques. Toutes ces initiatives prenant de l'ampleur, des structures sont mises en place pour organiser la pérennité de l'action, au-delà des bonnes volontés militantes. Nombre d'associations 1901 sont alors créées pour accueillir et gérer les activités.

Les catholiques sont réticents à utiliser la loi de 1901 : elle est considérée comme une arme anticléricale. La loi stipule que toute association de ce type n'est pas autorisée à recevoir des legs : en tant qu'association les patronages confessionnels y perdent donc certains avantages, l'Église craint d'avoir à déclarer son patrimoine et qu'il lui soit confisqué.

Après la guerre, un nouvel élan pour les laïques

Les débats idéologiques au sein du Conseil National de la Résistance, pendant la Seconde Guerre mondiale, et les personnalités des bâtisseurs de l'après-guerre, ont suscité un second élan, sans que ne s'apaisent pour autant les débats entre confessionnels et laïques : alors que, pendant la guerre, seuls les patronages catholiques avaient pu continuer à exercer des activités, les autres étant totalement interdits, cette mise à l'écart des laïques leur a donné par la suite plus de légitimité pour prendre le relais dans l'organisation des nouvelles formes éducatives.

Héritiers de la République laïque et du Front populaire, quelques hommes, dont Pierre François, dirigeant des Éclaireurs de France (branche laïque du mouvement Scout), créent en 1944, pendant l'occupation, un mouvement associatif en direction des enfants, les Francs et les Franches camarades, leur but étant "d'offrir aux jeunes du milieu populaire, en particulier à ceux que ne peuvent toucher les mouvements confessionnels, des loisirs attirants et éducatifs"³. Avec l'aide du Syndicat National des Instituteurs, de la CGT, du mouvement des Auberges de Jeunesse et de la Ligue de l'enseignement, ce mouvement donne naissance à une nouvelle organisation laïque - les Francas - qui représente peu ou prou la tendance laïque des patronages.

L'ère de l'action municipale

En 1955, progressivement, ce qu'on nommait patronage ou patronage laïque se nomme Centre Aéré. L'idée que le plein air constitue un cadre idéal pour les activités développées jusqu'alors dans les écoles, les cours, les jardins de presbytères ou les stades, s'est généralisée. Il est probable que l'influence conjuguée du scoutisme et de l'hébertisme, associés à l'état sanitaire des enfants au sortir de la guerre, permettent aux municipalités ayant créé, à proximité des villes, des espaces réservés aux activités de détente pour les enfants, de développer ce nouveau concept : "le Centre de Plein Air". Il est ouvert le jeudi et durant les vacances scolaires.

³ Extrait des statuts de la fédération des Francs et Franches camarades.

L'ère pédagogique

Cette nouvelle appellation, qui va s'imposer petit à petit, marque la rupture avec le patronage confessionnel et le patronage laïque. Le vocable Centre Aéré désigne une structure organisée autour des activités de plein air là où le patronage faisait explicitement référence au père, à une pédagogie de l'exemple qui guidait l'enfant pour construire une société idéalisée.

Assez naturellement le Centre Aéré, qui possède certaines caractéristiques de l'école (le public organisé en groupes d'âge, le sanctuaire), offre un terrain propice au développement des méthodes d'expérimentation dites actives de Célestin Freinet⁴. Dans les patronages se pose très vite aux organisateurs le problème de l'encadrement des enfants. Le premier centre de formation avait vu le jour en 1936 à l'initiative du scoutisme français et des patronages. La réponse laïque suit : en 1937 Gisèle de Failly crée les CEMEA (Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active). Peu à peu la pédagogie domine la volonté de transmettre un "message". Éduquer revient à amener l'enfant à se développer en répondant à ses propres besoins.

La banalisation du service offert

Dans le contexte des Trente glorieuses, du développement du travail féminin, l'espace du temps de loisir hors du cadre familial s'agrandit. Le Centre Aéré n'est plus fréquenté pour des raisons idéologiques, mais pour répondre à des besoins sans cesse croissants. Cette évolution est confirmée par l'apparition des premiers textes réglementant les Centres Aérés (arrêté du 19 mai 1960). Les laïques ne sont plus à la remorque des confessionnels et le développement de l'activité se poursuit de façon exponentielle.

En 1943, se crée la Fédération nationale des associations familiales rurales, qui projette de promouvoir les activités de loisirs dans un secteur agricole en pleine révolution. Un nouveau vocable apparaît : "la ruche". La référence à la colonie et à la famille est explicite et correspond aux origines de ce mouvement. La "ruche" mobilise les femmes d'agriculteurs et tente de résister aux pressions provoquées par l'exode rural en améliorant les conditions d'existence de la cellule familiale.

De l'espace éducatif à l'espace marchand

Progressivement le leitmotiv revient à placer l'enfant au cœur de la structure, à identifier ses besoins et à y répondre. D'enfant objet des représentations qu'ont les adultes d'une société idéalisée, il devient sujet de préoccupation à part entière : les éducateurs vont développer le courant psychopédagogique très centré sur les besoins de l'enfant. Cette logique de l'enfant "prescripteur" devance sensiblement le monde marchand, qui y puise de façon de plus en plus explicite certaines recettes de marketing. Des organismes associatifs gérant des centres de loisirs mènent des expériences avec des partenaires comme la Caisse des Dépôts et Consignations, le Crédit Lyonnais ou la société Eurest.

Le nouvel espace éducatif créé par les lois de la III^{ème} République (école gratuite et obligatoire) est devenu un espace social considérable et un espace marchand. Selon une étude menée en 1992 par la Mission des rythmes scolaires du ministère de l'Éducation nationale, les temps de loisirs de l'enfant représentent sur une année 33 % de son temps de vie.

⁴ Célestin Freinet (1896-1966), a développé une pédagogie fondée sur les groupes coopératifs au service de l'expression libre des enfants (création, impression de textes) et de la formation personnelle. Il a créé l'Institut Coopératif de l'École Moderne (ICEM) en 1951.

Sur ce créneau d'autres initiatives voient le jour : l'UCPA (Union des Centres de Plein Air) naît en 1965. Cette association, cogérée par les fédérations et le secteur public, propose des activités sportives et de plein air aux jeunes adultes de dix-huit à trente-cinq ans, et aujourd'hui s'adresse également aux adolescents. C'est l'un des plus grands organismes de ce secteur. Les parcs de loisirs et les parcs à thème constituent l'une des facettes de ce qui est devenu un marché.

Naissance des services éducatifs de proximité

En juin 1970 et juin 1972, le vocable "centre de loisirs" apparaît dans les textes et définit le centre, non plus comme un bâtiment, mais comme un lieu qui reçoit des mineurs hors du temps scolaire, dans ou en dehors de l'agglomération. Le centre de loisirs est une sorte de colonie de vacances qui a perdu ses lits et gagné un autobus. Le législateur utilise alors la terminologie officielle de "centre de loisirs sans hébergement". Les structures vont pouvoir se multiplier dans les quartiers qui "labélisent" ainsi leurs pratiques d'encadrement de jeunes (c'est un moyen d'obtenir des ressources financières nouvelles) et se conforment ainsi aux exigences pédagogiques qui seront imposées en 1984, dans un arrêté toujours en vigueur. L'explosion du nombre de structures et de participants, mais aussi la proximité avec les initiatives du marché des loisirs, conduisent les opérateurs de ce dispositif à engager des démarches qualité (mise en place de chartes dans de nombreux départements, colloques et réflexions, repositionnement des fédérations et nouvelles revendications sur la place de l'enfant dans notre société).

Le service offert est progressivement devenu un service primaire auquel chaque commune a quasiment le devoir de répondre. L'amateurisme éclairé des bonnes volontés locales a peu à peu disparu pour céder la place à des opérateurs reconnus pour leur savoir-faire. Ce sont les mêmes réseaux qu'autrefois, mais ils se sont professionnalisés et ils organisent leur réponse d'une façon qui n'a rien à envier aux entreprises privées marchandes.

DÉBAT

Le devenir des fédérations

Un intervenant : *Pouvez-vous décrire le rôle joué par les organismes centraux des fédérations ?*

François Rousseau : Les responsables des fédérations sont en contact avec les différentes instances qui participent à leur financement (représentants de l'État, des Caisses d'Allocations Familiales...) et contribuent à l'élaboration des textes officiels qui régissent la structure de ce secteur. Par contre le lien avec les unités locales n'existe pratiquement pas au niveau de la gestion. Sur ce plan, les centres de loisirs gèrent localement leur structure de façon autonome, les fédérations contrôlent essentiellement le marché de la formation obligatoire des animateurs et des directeurs.

Int. : *Avez-vous pu noter de grands courants de changements depuis la création des fédérations ?*

F. R. : Les fédérations du début du XX^{ème} siècle sont aujourd'hui encore les organisateurs de centres de loisirs ; cette stabilité au niveau des dirigeants est un fait remarquable.

Mais l'activité évolue énormément ; du point de vue quantitatif, 35 % de centres de loisirs supplémentaires ont été créés entre 1984 et 1992. Quant à l'évolution qualitative, elle concerne les modes de formation des animateurs, la refonte des textes législatifs et les actions en milieu ouvert (activités adressées aux jeunes sur leurs lieux de vie).

Int. : *Qu'en est-il du bénévolat ?*

F. R. : Le bénévolat tel que nous l'avons connu autrefois - il consistait à aller passer un mois de vacances à la mer ou à la campagne pour encadrer des enfants - n'existe pratiquement plus, en dehors du scoutisme qui est très minoritaire dans l'activité des centres de loisirs ; mais il y a une chose très étonnante : la convention collective de l'animation dit qu'un animateur est rémunéré sur la base d'un minimum légal de deux heures travaillées (environ 92 francs brut par jour) qui équivalent à une journée de travail réelle d'environ dix heures. Si beaucoup d'organismes paient, en fait, un peu moins de deux cents francs par jour, nous sommes le plus souvent en face d'une rémunération nette mensuelle inférieure au SMIC avec un rythme de travail hebdomadaire d'au moins cinquante heures ! Dans notre métier on parle alors d'animateur volontaire. Un bénévole rémunéré, en quelque sorte ! Par contre les associations sont dirigées par un noyau dur de bénévoles avec un président, un secrétaire, un trésorier et cinq ou six autres personnes.

Int. : *Comment expliquez-vous la pérennité de ce mouvement, tandis que dans la même période d'autres grandes structures ont disparu ?*

F. R. : En raison du travail des femmes et de l'école obligatoire jusqu'à douze, quatorze puis seize ans, un besoin est né d'occuper les temps libres des enfants de quatre à treize ans. Un espace social s'est créé et n'a pas cessé de grandir, justifiant l'arrivée de nouveaux intervenants sur le plan de la formation, des méthodes éducatives, de l'encadrement. Les procédures de gestion qui s'étaient imposées hors de toute législation sont entrées dans une réglementation officielle légitimant un peu plus le mouvement. Légitimité renforcée par l'accompagnement des puissances publiques grâce à ses financements par l'intermédiaire des collectivités locales et des partenaires sociaux. L'appui enfin des familles souhaitant voir exister ce type d'activités vient compléter un ensemble de circonstances qui ont permis à ce mouvement de continuer à se développer.

Éducation et qualité

Int. : *On reproche à l'école de ne plus jouer son rôle éducatif, qu'en pensez-vous ?*

F. R. : Je ne pense pas que ce soit vrai. L'école a un rôle éducatif mais ce n'est pas le seul lieu où ce rôle doit s'exercer. À la fin du siècle dernier les patronages confessionnels se chargeaient de l'éducation religieuse des enfants, tandis que les patronages laïques transmettaient les valeurs républicaines. La responsabilité d'éduquer est aujourd'hui entre les mains de différents opérateurs, comme elle l'a été également autrefois, ce dont il faut tenir compte.

Int. : *Vous avez parlé de la tranche des quatre à treize ans, mais qu'en est-il des adolescents ?*

F. R. : Pour les enfants de moins de quatorze ans, on a besoin d'un cadre aussi sécurisant que celui de l'école et la demande vient des parents. Pour les adolescents, c'est très différent : le cadre n'est pas le même et la demande vient des jeunes eux-mêmes. Mais depuis quelques années des centres de loisirs se développent dans toute la France en direction des adolescents, adaptés à la nature des lieux, des publics et des situations dans lesquelles ils se réalisent.

Int. : *Quelles sont les activités pratiquées dans les centres de loisirs ?*

F. R. : Dans les centres de loisirs on joue... et on joue encore. Le fichier de jeux est l'outil de base de chaque animateur. Dans les centres moins tentés par la frénésie d'activisme, on a quelquefois le droit de ne rien faire !

Int. : *Comment gère-t-on la qualité ? Est-ce que vous vous souciez de contrôler les résultats des centres de loisirs auprès des familles et des enseignants ?*

F. R. : Les enquêtes de satisfaction existent en effet, et ont un taux de retours positifs considérable. Mais ce n'est pas très étonnant car nous offrons des prestations qui dépassent la demande initiale des parents ; le centre de loisirs ne se contente pas de garder les enfants, il organise des activités à visée pédagogique dont les parents sont généralement satisfaits.

Int. : *Quel budget représente une journée de centre de loisirs ?*

F. R. : Le coût moyen d'une journée pour un enfant est d'environ cent francs, dont soixante-dix sont financés par les collectivités locales et les Caisses d'Allocations Familiales.

Int. : *Quelle est la formation suivie par les animateurs ?*

F. R. : La situation est particulièrement déconcertante : le BAFA est le diplôme indispensable et obligatoire pour 50 % au moins de l'effectif employé. Quarante-cinq mille diplômes sont délivrés chaque année par le ministère. Cette formation est coûteuse, environ cinq mille francs largement supportés par les parents du candidat. Bien qu'obligatoires et chers, ils ne sont pas considérés comme des diplômes professionnels, et pourtant toutes les analyses de type "trajectoire professionnelle" montrent qu'ils sont indispensables pour entrer réellement dans la profession : leur rôle initiatique y est essentiel.

L'évolution des luttes idéologiques.

Int. : *Des clivages idéologiques existent-ils encore ?*

F. R. : Il en existe parfois et je peux vous en donner un exemple. L'UFCV (Union Française des Centres de Vacances), qui est l'héritière du mouvement confessionnel catholique et fédère une partie importante des centres de loisirs sans hébergement, n'est pas admise au sein de la Jeunesse au Plein Air, qui regroupe nationalement les associations de ce secteur. Bien qu'affichant sa neutralité depuis les années 1950, et au regard à ses origines, l'UFCV n'est pas considérée comme laïque par ses concurrents. La fédération Léo Lagrange, compte tenu de son affichage socialiste, bien que déclarée d'utilité publique dans les années 1950, n'a été reconnue comme œuvre complémentaire à l'école qu'au milieu des années 1980 !

Int. : *Est-ce l'idéologie qui domine ou plutôt des guerres de territoire ?*

F. R. : Ce sont maintenant des guerres de territoire, mais les prétextes du début du siècle sont toujours les mêmes.

Int. : *Si défendre une idéologie n'est plus la préoccupation majeure, d'autres priorités vont apparaître : il me semble qu'aujourd'hui ce sont les problèmes de sécurité.*

F. R. : En effet depuis le début des années 1960, ce sont des objectifs basés sur les besoins de l'enfant qui régissent le fonctionnement des centres de loisirs. Aujourd'hui un souci majeur de l'enseignement dispensé auprès des animateurs de centres de loisirs, est la sécurité. Mais l'association est essentiellement un lieu où les gens se rassemblent et les affrontements d'autrefois se déplacent sur d'autres terrains de conflits.

Int. : *Mais alors quels sont les rites partagés et les mythes qui unissent les membres de ces associations ?*

F. R. : Ce sont principalement la psychopédagogie, l'analyse de l'interprétation de la demande sociale, et l'organisation de la réponse sous la forme ludique.

À chaque commune son centre de loisirs

Int. : *Quand un maire décide d'ouvrir un centre de loisirs dans sa commune, celui-ci doit-il obligatoirement appartenir à une fédération ?*

F. R. : Certaines communes gèrent directement leur centre de loisirs, mais environ 50 % des centres de loisirs dépendent d'une fédération. Par ailleurs, quel que soit le mode de gestion, les formations du personnel d'encadrement pour l'animation sont toutes organisées par des fédérations.

Int. : *Comment les contrats avec les communes s'établissent-ils ?*

F. R. : La loi Sapin de 1993 oblige les collectivités locales à passer des appels d'offre lorsqu'elles veulent mettre en place des activités d'intérêt public. On voit désormais des appels d'offre organisés par des collectivités locales pour gérer des centres de loisirs sous forme de délégation de service public. Des organismes privés qui ont une habitude de ce type de fonctionnement pourrait se positionner sur des marchés qui n'existaient pas autrefois pour eux. En revanche les associations qui travaillaient directement avec les communes sans aucune formalité particulière, ont maintenant l'obligation d'apprendre une nouvelle façon de faire pour répondre à ces appels d'offre.

Int. : *Est-ce que ces nouvelles procédures ont une influence sur le service offert ?*

F. R. : Dans le montage du projet rien n'est changé et le fonctionnement de l'activité est le même, mais dans cette procédure les contacts humains qui existaient au début de l'opération ont disparu. Nous sommes maintenant appelés à répondre à des offres de nature différente, à monter un dispositif d'ingénierie dans lequel les problèmes des usagers seront pris en compte dans une autre phase.

Int. : *Mais vous devez tenir compte des finalités et du public à qui vous vous adressez. Ce n'est pas la même chose pour les animateurs de jouer le rôle de Mickey à Disneyland ou d'être dans un centre aéré.*

F. R. : Dans les deux cas il est important d'établir une relation de qualité entre le consommateur et l'offreur de service. Être animateur dans un parc d'attractions, tout comme s'occuper de tâches ingrates dans un centre aéré avec de très jeunes enfants, ce n'est pas forcément dévalorisant. Parce qu'elle s'exerce dans un cadre collectif et institutionnel reconnu - celui de l'entreprise ou de l'association - et si la relation avec le public est de qualité, l'activité d'animation produit du sens.

Int. : *La notion de service de proximité est entrée dans le langage courant ; peut-on dire que le centre de loisirs fait partie d'une commune, au point que le maire ne puisse pas en faire l'économie au risque de ne pas être réélu ?*

F. R. : Ce n'est pas tout à fait comme cela qu'il faut l'entendre ; si en effet les centres de loisirs font partie du service minimum de la commune, les maires sont aussi les premiers interlocuteurs quand il s'agit de traiter des problèmes dans les quartiers. Les centres de loisirs sont des éléments de réponse. Par ailleurs les fédérations font pression pour que s'organise dans la commune une plus grande participation des élus, de la Caisse d'Allocations Familiales, des familles, des instituteurs, pour une politique de l'enfance qui soit plus harmonieuse.

Int. : *Face à la banalisation du service, si toutes les communes se doivent d'avoir un centre de loisirs, ne craignez-vous pas que la démarche s'institutionnalise et manque de spontanéité ?*

F. R. : C'est un risque, mais spontanéité et qualité ne sont pas synonymes. Historiquement, notre organisme a fonctionné, comme dans la vie syndicale, avec un travail de lobbying fort auprès des partenaires prescripteurs, et le maintien d'une grande autonomie locale. Il est certain que si nous devons consentir des coûts de promotion pour occuper une place prépondérante sur le marché et une visée lucrative dans notre mode de gestion, l'organisation serait tout à fait différente.

L'évolution du statut associatif

Int. : *Face au développement de l'activité n'y a-t-il pas un risque de changement par rapport au projet initial, c'est-à-dire que l'association se transforme en entreprise ?*

F. R. : Le statut associatif pose de sérieux problèmes quand une initiative est développée de façon importante ; aucune fédération ne serait en mesure de gérer à elle toute seule, ou même à trois ou quatre, les presque six milliards de francs que représente le marché des centres de loisirs. Il est vrai que dans une perspective marchande le but initial risque d'être transformé, la finalité lucrative venant remplacer la finalité de plus-value sociale.

Int. : *Y a-t-il à l'étranger des équivalents de ce système ?*

F. R. : Il y a des choses semblables avec des cadres juridiques très différents. Mais je manque de sources d'information ; même en France mon travail sur les centres de loisirs est du défrichage.

Int. : *Dans les années 1970, on parlait d'un processus de socialisation à propos de la vie associative et de l'activité des centres de loisirs ; qu'en est-il aujourd'hui ?*

F. R. : L'objectif initial était ce que nous appelions "l'émancipation", qui consistait à faire émerger de nouveaux projets à partir d'un travail en commun. Les préoccupations ont changé, nous nous trouvons face à de nouvelles situations de vie qui nous obligent à appréhender d'une autre manière les rapports entre jeunes et animateurs. Ces derniers sont confrontés à des situations où la vie en collectivité est un véritable problème pour les jeunes, ce qui suppose la mise en place de nouvelles méthodes pour la rendre possible.

Int. : *Par rapport à l'évolution historique de votre mouvement, quelles sont aujourd'hui les finalités de votre action, sur quels propos mobilisez-vous les communes ?*

F. R. : Tout en ne reniant pas ses origines socialistes, la fédération Léo Lagrange, au moment où elle s'adresse aux communes, ne le fait pas sur le plan de ses idées, mais sur la conception d'un projet prenant en compte la place de l'enfant dans la structure à organiser ou la dynamique à créer dans les quartiers urbains. Récemment, avec quelques cadres de Léo Lagrange, nous avons tenté de définir le métier actuel de notre organisation : nous sommes opérateur et maître d'œuvre des politiques publiques urbaines pour développer l'éducation, les loisirs et la culture.

Diffusion janvier 1998