



CONCOURS INTERNE  
adjoint d'animation territorial de 1<sup>ère</sup> classe  
Mardi 8 septembre 2009

Epreuve de rédaction d'un note

↓ **EPREUVE** ↓

Cette épreuve consiste en la rédaction d'une note à partir d'un texte ou d'un article de presse relatif à l'animation. (Durée : 2 H 00 - Coef. : 2)

✠ ✠ ✠ ✠ ✠ ✠ ✠ ✠ ✠ ✠

↓ **IMPORTANT** : A LIRE AVANT DE COMMENCER ↓

**Respect de la règle de l'anonymat et signes distinctifs :**

- ⇒ Il est demandé aux candidats d'écrire (et de souligner si nécessaire) au stylo bille, plume ou feutre de couleur noire ou bleue uniquement. Une autre couleur pourrait être considérée comme un signe distinctif par le jury ; auquel cas la note de 0/20 serait attribuée. De même, en cas d'utilisation de crayon surligneur.
- ⇒ Les candidats doivent compléter chacune de leurs copies en indiquant, dans le cadre carboné situé en haut à droite, leur nom, leur prénom, leur numéro de convocation et signer. Ils doivent ensuite veiller à coller eux-mêmes soigneusement ce coin supérieur droit de leurs copies.
- ⇒ En dehors de ces renseignements, les **copies doivent être totalement anonymes** et ne comporter aucun nom, prénom, signature, paraphe ou nom de collectivité, même fictifs, et aucune initiale, numéro ou autre indication étrangère au traitement du sujet.
- ⇒ **Le jury veille au respect de la règle de l'anonymat, et en cas de signe distinctif décide de l'attribution de la note de 0/20 à l'épreuve.**
- ⇒ Les candidats rendant plusieurs « copies » doivent insérer le ou les intercalaires supplémentaires en les numérotant à l'intérieur de la première copie, et agraffer l'ensemble.
- ⇒ Tous les candidats doivent remettre une copie, même blanche. Dans cette hypothèse, ils signent leur copie en indiquant « copie blanche ».
- ⇒ **Les brouillons ne sont pas considérés comme faisant partie de la copie, et ne font pas l'objet d'une correction.**

Nombre total de pages : 11 (A vérifier avant de débuter la composition)

◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆



**CONCOURS INTERNE D'ADJOINT D'ANIMATION TERRITORIAL  
REDACTION D'UNE NOTE À PARTIR D'UN TEXTE  
OU D'UN ARTICLE DE PRESSE RELATIF A L'ANIMATION**

**SUJET :**

Adjoint d'animation au service Jeunesse de la Commune de X, le responsable de ce service envisage la mise en place d'activités scientifiques et techniques permanentes dans le quartier en direction des préadolescents (12 – 15 ans) afin d'enrichir l'offre d'activités et de répondre aux demandes exprimées.

La collectivité ne disposant pas des compétences requises doit faire appel à un partenariat externe.

Il vous demande donc de rédiger à son attention, à partir du document ci-joint et de vos connaissances personnelles, une note, mettant en évidence les modalités de ce partenariat et les étapes de sa mise en œuvre.

**DOCUMENT JOINT :**

Collaborer efficacement avec un intervenant extérieur  
(Le journal de l'Animation – Avril 2008 – n° 88)







**Par Pascal Mullard**

*Intervenant en organisations, il conduit*

*des processus de changement pour des collectivités, des entreprises et associations, ainsi que pour des individus.*

*Contact : tél. 06.19.27.36.02.*

*Mél : [pascal.mullard@wanadoo.fr](mailto:pascal.mullard@wanadoo.fr)*

## Collaborer efficacement avec un intervenant extérieur

Régulièrement dans la vie des structures d'animation, on voit intervenir des personnes qui ne sont là que ponctuellement. Elles n'appartiennent à l'organisation que pour un temps. Pour autant, l'exigence de la structure est à la hauteur de ses objectifs. C'est pourquoi réfléchir à la manière de réussir cette collaboration est utile.

Toute coopération se construit sur ce qui la justifie. On peut même dire que ce qui va caractériser son taux de réussite dépend d'au moins deux ingrédients : la conscience de l'enjeu de départ pour les partenaires et leur capacité de régulation.

C'est pourquoi nous allons commencer par explorer ce qui justifie le recours à une intervention extérieure. Ensuite, nous verrons que vous gagnerez à construire un processus contractuel rigoureux afin de garantir l'atteinte de vos objectifs (ce qui est je suppose une de vos attentes professionnelles) tout en construisant une relation fiable et intéressante avec vos partenaires.



**1/ Préparer l'intervention**

**Être clair sur les raisons qui justifient cette intervention**

Il y a plusieurs raisons qui peuvent vous amener à faire appel à un intervenant extérieur. En face de chacune de ces raisons, nous identifions des conditions de réussite spécifiques, les autres étant développées dans la suite de ce dossier. Le tableau ci-dessous ne se veut pas exhaustif.

N'y figurent pas ce que l'on pourrait appeler « les mauvaises raisons », et il y en a ! En voici quelques-unes, vous pouvez allonger la liste : rendre service à un copain qui n'a pas de travail, faire plaisir à l'élu local, remédier à un conflit interne, animer une activité que personne ne veut faire en interne... En quoi ces choses-là sont-elles de mauvaises raisons ? Sont-elles forcément de mauvaises raisons ? Ceci appelle une explication.

Si vous faites intervenir une personne pour lui rendre service, il se peut que cette dernière n'ait pas les compétences requises pour garantir la réussite de l'activité. Au bout du

compte, l'activité ne se passe pas bien, la position de la personne est fragilisée en interne, et vous finissez par penser « je lui rends service et voilà ce qu'il ou elle en fait ! ». Ce qui partait d'une bonne intention se retourne contre vous et votre ami, ni l'un ni l'autre n'étant satisfait. Si vous embauchez un intervenant ponctuel parce qu'on vous y invite fortement, il y a des chances que l'injonction que vous avez reçue soit un des éléments importants du lien que vous aurez avec l'intervenant, ce qui à l'évidence n'est pas positif.

En cas de conflit interne, vous pouvez être amené à promouvoir cette intervention. Attention cependant. Si l'objet de l'intervention est précisément la résolution du conflit, alors pas de problème. Si en revanche il s'agit ici de contourner l'obstacle, par exemple en pensant « si c'est untel qui intervient, alors Dupont et Martin n'auront plus rien à dire », il est probable que le conflit ne se règlera pas. Il peut même s'amplifier.

La dernière « mauvaise raison », est apparentée à celle-ci. Il arrive qu'une des activités « maison » soit nécessaire, alors que plus personne

<b>La raison</b>	<b>Les conditions de réussite</b>
<i><b>Vous avez besoin d'une compétence technique spécifique pour une action d'animation (exemple un animateur micro-fusées).</b></i>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i><b>1. Vous assurer de la compétence de l'intervenant : à propos de la technique elle-même, et de la capacité à transmettre au public visé.</b></i></li> <li><i><b>2. Être en capacité de mobiliser les moyens matériels et humains nécessaires à l'accomplissement de l'intervention.</b></i></li> </ol>
<i><b>Vous avez besoin de quelqu'un qui puisse intervenir sur une plage horaire où l'équipe est indisponible, pour assurer la continuité du service.</b></i>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i><b>1. Veiller à l'articulation des interventions dans le temps ; en particulier, travail avec le public pour que le lien se fasse.</b></i></li> <li><i><b>2. Veiller à ce que ne passent pas de messages contradictoires entre les différents intervenants.</b></i></li> </ol>
<i><b>Vous avez besoin d'un « renfort » au moment où vous mettez en place une activité spécifique.</b></i>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i><b>1. Faire intervenir des personnes qui ont suffisamment d'information à propos du rôle qu'elles auront, de manière à ce qu'elles soient opérationnelles rapidement.</b></i></li> <li><i><b>2. Vous veillerez à ce que les intervenants extérieurs soient bien intégrés au projet, afin de ne pas créer de décalage dommageable au sein de cette équipe provisoire.</b></i></li> </ol>





dans l'équipe ne souhaite l'animer, par désintérêt. A cet endroit, cette solution peut être une bonne idée. Cependant, il peut être utile, avant de la mettre en place, de se pencher sur les raisons qui engendrent la démotivation de l'équipe. En effet, elle peut révéler un déséquilibre plus général, ou une forme de désaccord entre le projet de l'organisation et celui de l'équipe.

De manière plus générale, « être clair sur les raisons qui justifient l'intervention », c'est aller plus loin que la réponse immédiate qui se veut comme une évidence. L'intervention externe touche de nombreux points de la structure organisationnelle, et c'est pourquoi elle doit être le résultat d'un choix, au regard de l'affirmation d'un besoin.

### **Être clair sur vos attentes**

Savoir ce que vous attendez de l'intervenant extérieur peut vous sembler évident. Pourtant, au cours de l'activité, peuvent émerger des questions sur d'autres choses que les objectifs apparents de l'activité.

Parmi celles-ci, on peut citer l'attente que vous auriez de faire du lien avec l'équipe, de faire remonter des informations pertinentes pour vous, d'attirer de nouvelles personnes... On peut évoquer aussi des attentes que vous auriez sur le style et la manière d'intervenir, sur le degré d'autonomie requis... Toutes ces attentes sont en fait des informations que vous devrez transmettre à l'intervenant. On pourra les retrouver plus loin dans ce dossier, quand on parlera d'installer une dynamique contractuelle, mais aussi quand nous évoquerons la rencontre entre le cadre de référence de l'intervenant et le vôtre.

### **Être clair sur le fonctionnement du partenariat**

Ici, on parle des conditions contractuelles du partenariat. Nous y viendrons plus en détail plus loin.

### **Au sein de l'équipe : l'explication**

L'équipe va devoir accueillir un professionnel en son sein. Par la nature de son lien avec l'organisation, il se peut que l'intervenant n'ait pas les mêmes contraintes et opportunités que les membres de l'équipe. Afin de prévenir les

troubles que cela peut occasionner, il semble utile de communiquer à l'équipe les tenants et aboutissants de cette intervention.

Par exemple, vous pouvez représenter le territoire global – ici, j'entends territoire non au sens géographique, mais au sens activité – de l'activité de l'organisation, et montrer la complémentarité des interventions entre les permanents et les intervenants ponctuels. Ainsi, on évite les tensions, et même, on favorise la cohésion de l'équipe, quel que soit le statut de ses membres.

## **2/ Avec l'intervenant**

### **Échanger sur les cadres de référence : celui de l'intervenant et celui de l'organisation**

Le contenu du cadre de référence est le suivant : les valeurs de chacun, ses références théoriques en ce qui concerne l'animation, le sens que l'on donne à son travail, le type de lien que l'on recherche entre l'animateur et son public, les méthodes favorites, la place donnée au public, la manière d'incarner l'autorité...

Dans le cadre de référence de l'organisation, il y a aussi son histoire, qui donne du sens à ses choix actuels en termes de pédagogie par exemple.

L'impact du niveau politique sur l'activité est aussi inscrit dans le cadre de référence. Par exemple, il y a des pratiques d'animation (ce qu'on fait, ce qu'on n'en fait pas, les limites de l'implication des membres...) qui découlent directement de choix politiques qui se font ailleurs que dans l'équipe, mais dont celle-ci est dépendante. L'intervenant doit savoir ce qui, par exemple, est totalement impossible juste parce qu'il est dans cette organisation-là, qu'il pourrait peut-être faire ailleurs.

Il y a parfois de très bonnes choses qui se font, mais sur lesquelles il est difficile d'être d'accord, uniquement parce que les cadres de références sont différents.

Le travail que vous avez à réaliser à partir de ces questions est donc le suivant : l'ajustement. Qu'est-ce que cela signifie exactement ? Vous avez compris que chaque organisation, chaque personne a son propre cadre de références, qui est en quelque sorte l'ensemble de



ce qui permet à une organisation ou une personne d'exprimer des éléments de son identité. Il n'est donc pas question de comparer les cadres de références, en espérant par exemple tirer le meilleur des deux. Un cadre de références est, et c'est tout. Il n'est ni bon ni mauvais.

L'ajustement n'est donc pas la compétition. Il s'agit pratiquement, sur la base des cadres de références de chacun, d'en bâtir un troisième, spécifique à l'activité envisagée.

**La dynamique contractuelle : les 5 questions**

Afin de protéger le lien entre l'organisation et l'intervenant, on pourra répondre aux questions suivantes. Vos réponses donneront naissance au contrat qui vous unit avec l'intervenant. A noter, la forme que prend cette dynamique contractuelle est ouverte ; à vous d'imaginer celle qui vous convient (orale, écrite, semi-écrite...). A noter également : chaque question à son importance en tant que telle, mais c'est surtout l'ensemble qui donne un cadre à l'intervention.

**Question n° 1 : Quels sont les objectifs que nous visons dans notre organisation et dans cette animation en particulier ?**

Il n'y a pas d'évidence dans le domaine des objectifs. L'objectif d'une animation est relié au projet de structure. Ces deux raisons justifient qu'on prenne le temps, avec l'intervenant, d'explicitier ces objectifs. On partira donc du cadre large (l'organisation, c'est-à-dire l'association ou le service), pour aller vers le secteur s'il y en a un, puis l'animation proprement dite. Les objectifs sont à différencier des effets. Les objectifs sont choisis en fonction d'intentions précises et explicitées. Je sais que dans certains contextes, ces différents niveaux d'objectifs n'existent pas, ou n'ont jamais été écrits. A cet endroit, on sera aussi exhaustif que possible. Simplement, on gardera à l'esprit que, en cas de difficulté de l'intervenant extérieur, le cadre manquant peut avoir une part de responsabilité dans ces difficultés.



**Question n° 2 :**

*Pourquoi a-t-on ces objectifs ?*

Comme bien souvent, cela peut sembler un luxe de prendre le temps de dire le sens de l'intervention. Pour certains, parler de sens, c'est « blablater ». Or, c'est une sécurité supplémentaire. C'est un élément cadrant et structurant. Le sens des objectifs sera décliné ensuite dans chacune des interventions. On pose parfois la question : « quel est le sens de ce que tu viens de faire ? » Si on a parlé du sens avant, on a une référence commune à ce moment-là qui permet de se parler avec un niveau d'analyse professionnel.

**Question n° 3 : C'est la question des résultats attendus, on peut la poser comme suit : à quoi verra-t-on que nos objectifs sont atteints ?**

Cette question est en quelque sorte l'objectivation des deux premières. En effet, on peut avoir l'impression qu'on parle le même langage quand on parle objectif, et quand on arrive aux résultats attendus, on se rend compte qu'il y avait un décalage entre nous. Alors qu'une fois qu'on a répondu à cette question, il n'y a plus d'interprétation possible. Quand on dit « à quoi verrons-nous ? », on parle de choses observables.

Bien entendu, on pourra objecter que dans l'animation, métier de l'humain et du contact, il





est difficile de répondre à cette question. L'expérience dit le contraire : on peut trouver des choses, parfois même des choses simples, qui s'observent et qui viennent montrer que l'on a atteint nos objectifs. C'est pourquoi ce travail de questionnement est très structurant pour tout partenariat, et même pour toute équipe.

**Question n° 4 : Quelle sera la contribution de chacun aux objectifs ?**

Ici, on répond souvent par quelque chose comme « ben, c'est évident, » à la suite de quoi on trouve parfois un flou important. Or, l'enjeu de cette question est primordial : d'une part, elle permet d'instaurer une reconnaissance du travail effectué par chacun, d'autre part, elle permet d'exprimer le périmètre d'intervention de chacun. Naturellement, ce point est en général conforté par une convention qui lie les partenaires.

**Question n° 5 :**

*Quelles sont les conditions de réussite ?*

Parce qu'on peut être d'accord sur tout et ne pas pouvoir mettre en œuvre ce qui semble plutôt clair, on parlera des conditions de réussite. Celles-ci peuvent reprendre certains éléments évoqués dans les quatre premières questions ; en particulier, pour tout ce qui est interne, par exemple la mise à disposition de moyens.

Mais les conditions de la réussite peuvent être aussi liées à l'environnement, c'est-à-dire à l'extérieur de l'organisation, là où les partenaires n'ont pas de prise. Il est confortable d'identifier ces conditions, de manière à éviter les remises en cause qui n'ont pas lieu d'être, ou qui sont déplacées.

**Le tarif**

Parlons rapidement du tarif. Dans certains lieux, on n'aborde pas facilement la question

**Sur quoi s'exprimer au cours du suivi ? Les étapes possibles :**

Étape 1	L'intervenant dit ses impressions en vrac.
Étape 2	L'intervenant dit ce qu'il a mis en œuvre du contrat de départ, et ce qu'il observe. Ici on est factuel.
Étape 3	L'intervenant livre son ressenti.
Étape 4	L'intervenant livre son analyse.
Étape 5	L'interlocuteur reformule pour vérifier qu'il a bien compris, et demande à l'intervenant quels ajustements lui semblent pertinents pour la suite.
Étape 6	On décide ici, ensemble, ce qui, de fait, est une adaptation du contrat de départ - la dynamique contractuelle - à la réalité actuelle.
Étape 7	On prévoit la communication des ajustements aux personnes concernées, et on met en œuvre.



## Résumé : Les 5 questions de la dynamique contractuelle

**Question n° 1 :** *quels sont les objectifs que nous visons dans notre organisation et dans cette animation en particulier ?*

**Question n° 2 :** *pourquoi a-t-on ces objectifs ? C'est la question du sens.*

**Question n° 3 :** *c'est la question des résultats attendus, on peut la poser comme suit : à quoi verra-t-on que nos objectifs sont atteints ?*

**Question n° 4 :** *quelle sera la contribution de chacun aux objectifs ?*

**Question n° 5 :** *quelles sont les conditions de réussite ?*

de l'argent. C'est là encore un cadeau à se faire que d'être clair avant de commencer à travailler ensemble sur les aspects financiers. Ceci, généralement, fait partie de la convention d'intervention, qui doit être établie avant l'intervention.

Elle a valeur administrative, mais est aussi un cadre protecteur du travail réalisé et du lien entre l'intervenant et l'organisation. Si elle est réalisée après l'intervention, elle a valeur administrative uniquement.

« L'intervenant est plus payé en une journée que moi en une semaine ! » L'incompréhension des mécanismes financiers peut être source de malentendus, de fantasmes, car l'argent fait partie de ce qui, au sein d'une équipe, peut amener des tensions. Comme évoqué plus

haut, on prendra donc soin, s'il le faut, d'aborder cet élément avec l'équipe, dans les limites que vous choisirez.

### L'intégration : démarrage et suivi

Ça y est, l'intervention est décidée, maintenant il va falloir la mettre en œuvre. Voici quelques idées pour « mettre de l'huile » dans les rouages de cet événement qu'est une intervention extérieure.

#### Le démarrage

Au démarrage, permettre le contact de l'intervenant avec toutes les parties qu'il sera amené à rencontrer ; on parle donc bien ici des collègues, des partenaires, du public, quel qu'il soit : enfants, parents, familles... Il me semble que ce qui passe bien, c'est lorsque celui qui

## Faire / Ne pas faire

Ne pas faire...	Mais plutôt :
<i>Négliger les étapes d'accueil en considérant que c'est ponctuel donc pas important.</i>	<i>Respecter cet accueil en y accordant un peu de temps.</i>
<i>Considérer que le rapport marchand règle tout.</i>	<i>Approfondir les aspects contractuels sur les aspects qualitatifs.</i>
<i>Faire intervenir n'importe qui.</i>	<i>Ne pas hésiter à sélectionner, comme pour une embauche.</i>
<i>Passer d'un intervenant à l'autre.</i>	<i>Bâtir une stratégie globale d'équipe à dimension variable.</i>





fait intervenir présente l'intervenant, à la suite de quoi il laisse l'intervenant se présenter. Celui qui accueille présente plutôt donc le cadre dans lequel il a choisi de faire intervenir la personne, et les raisons pour lesquelles le choix s'est porté sur cette personne. La présentation « détaillée » de ce que va proposer la personne incombe à cette dernière, c'est une bonne manière de faire le contact et d'initier une démarche qui sera elle aussi contractuelle.

### Le suivi

Il arrive que l'animation soit ponctuelle, auquel cas le suivi ne se justifie pas. On passe du démarrage à la conclusion.

Mais, dans le cas où l'intervention s'étale sur une période assez longue, il est bénéfique de mettre en place un processus de suivi. Lequel peut-il être ?

A décider avec l'intervenant, il peut être léger, mais je vous conseille qu'il soit formalisé. Ce suivi pourra comporter les éléments suivants : On propose donc ici un processus. Chacune de ces étapes peut faire l'objet d'un temps et d'un travail particuliers, mais un seul entretien peut aussi bien les contenir.

### La fin : on boucle !

Une fois l'intervention réalisée, vient le temps de l'évaluation, dont nous avons parlé à plusieurs reprises dans ces colonnes. Une dimension importante du lien est la manière dont celui-ci se termine. Je vois au moins deux avantages à marquer la fin de la collaboration : le premier est de préparer les autres collaborations, de part et d'autre. Quand on termine bien une collaboration, sur une base claire, on est davantage disponible à en entamer une autre. D'ailleurs, terminer de manière claire ne signifie pas terminer satisfaits. On peut être insatisfaits, mais on se le dit, il n'y a pas de malaise parce qu'on se le dit sur la base du contrat de départ. Le deuxième avantage est d'ordre paradoxal : c'est parce que je m'engage dès le début à finir de manière contractuelle que le travail contractuel du début prend toute sa force. En effet, si vous savez dès le début que vous n'évaluerez rien à la fin, vous allez contractualiser a minima, et donc, dans une certaine mesure, vous engager a minima.

### Communiquer auprès des partenaires et du public : de l'officiel à l'informel

Parce que collaborer efficacement ne regarde pas que l'interne, vous pouvez réfléchir à votre manière de communiquer le fait de votre collaboration vers l'extérieur. Il me semble qu'à cet endroit, vous devez répondre aux questions suivantes : comment je souhaite communiquer sur l'image et l'identité de la structure, est-ce que je souhaite valoriser l'emploi de collaborateurs extérieurs ou au contraire montrer une équipe « monobloc », en ne faisant pas apparaître les statuts de chacun, etc. A vous de trancher.

### 3/ En guise de conclusion

Accueillir un collaborateur extérieur nécessite un certain pilotage. Les enjeux tant internes qu'externes se posent avec la même acuité que pour un futur salarié. Cependant, en respectant des étapes de construction de la relation professionnelle, on se donne la possibilité de belles expériences.

## Ressources

### ■ livres



**Recruter sans trop d'erreurs**  
Francis Bonnet  
et Michel Amiel  
De Boeck, 29 €



**Comment réussir dans un monde d'égoïstes, Théorie du comportement coopératif**  
Robert Axelrod  
Odile Jacob, 7,50 €



**Structures et dynamique des organisations et des groupes**  
Eric Berne  
Analyse transactionnelle, 30 €



**Le Pouvoir de négocier**  
François Delivré  
Dunod, 28 €

