

COMMISSION  
EDUCATION

# RECRUTER ET FIDELISER DES ANIMATEURS PERISCOLAIRES



Compte-rendu de la séance du lundi 26 septembre 2022

## I INTERVENANTES

**Rozenn MERRIEN**, Présidente de l'ANDEV

**Blandine Soulerin**, Directrice Education de la Ville de Gennevilliers,  
membre de l'ANDEV



🕒 Le lundi 26 septembre de 17h à 18h30

📍 En visioconférence

**Élus référents :**

- 👤 • **Lionel Benharous**, maire des Lilas (93)
- **Chantal Brault**, première adjointe au maire de Sceaux (92)
- **Marie-Line Pichery**, maire de Savigny-le-Temple (77)



## I ELEMENTS DE CONTEXTE

**Le secteur de l'animation connaît une crise**, tel est le constat formulé ces dernières années ; les grèves des animateurs à la fin de l'année 2021 en témoignent. Ces derniers exercent leur profession dans des conditions parfois difficilement viables : **contrats précaires** prenant souvent la forme de CDD d'un an, **rémunérations maigres, journées fractionnées et faibles quotités des temps travaillés**. De cette situation découlent une pénurie d'animateurs et des **difficultés de recrutement observées pour 80% des collectivités et associations à la rentrée 2021**, d'après une enquête menée à l'automne dernier par le Fonjep et Hexopée. Plus généralement, pour la période 2021-2022, ce sont **50 000 postes non pourvus** qui ont été comptabilisés, représentant 10% des effectifs.

Ce manque d'attractivité du secteur de l'animation se reflète aussi dans la **baisse du nombre de diplômés du Bafa, estimée à 20% entre 2011 et 2019**. Bien que ce diplôme non-professionnel ne soit pas un prérequis à l'entrée dans le métier d'animateur, son obtention constitue tout de même une voie de passage souvent empruntée, et la baisse de ses lauréats illustre bel et bien une chute des vocations. Concomitamment, un consensus est établi quant au manque d'adéquation du Bafa aux besoins du secteur et à la **nécessité de bâtir une qualification professionnelle adaptée aux spécificités des temps périscolaires**, d'autant plus que le champ d'exercice et les compétences requises associées font pour l'instant l'objet d'un déficit de clarté et de définition. A cela s'ajoutent à la fois **une absence de valorisation du métier d'animateur et de perspectives d'évolution une fois en poste** – les dispositifs de validation des acquis de l'expérience n'étant que rarement usités et la formation continue limitée – mais aussi une **faible reconnaissance de l'action éducative des animateurs**, induisant une réflexion inéluctable sur la complémentarité éducative des différents temps de l'enfant.

Un rapport établi par l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la jeunesse (IGÉSR) en juillet 2021 avait aussi pointé du doigt **la trop grande variabilité des modèles de mise en œuvre des temps périscolaires au sein des collectivités** – dans un contexte où celles-ci assument la majeure partie des financements des accueils périscolaires, à hauteur de 54% – créant parfois un manque de stabilité et tendant *in fine* à limiter l'engagement et la

professionnalisation des animateurs. Pour pallier ce phénomène, l'IGÉSR préconisait entre autres de rendre plus attractives les formes de contractualisation ou de partenariats avec le secteur associatif sur le long terme.

A l'aune d'un constat plus que préoccupant à l'encontre du secteur de l'animation, la secrétaire d'Etat chargée de la Jeunesse et de l'Engagement, Sarah El Haïry, a organisé fin 2021 les premières Assises de l'animation, débouchant sur la présentation d'un plan intitulé « Pour un renouveau de l'animation en accueil collectif de mineurs » en février 2022. **Constitué de 25 mesures et adossé à un budget de 64 millions d'euros**, ce plan prévoit d'allouer **53 millions d'euros aux collectivités mettant en place un « Plan mercredi »**, qui vise à « organiser des activités périscolaires riches et diversifiées, qui fédèrent les acteurs ». 5 millions seront aussi consacrés à la formation de 30 000 jeunes au brevet d'animateur et 4 autres millions pour la formation de 2 500 animateurs professionnels non-diplômés. **Ce plan s'articule autour de trois axes, à savoir : le renforcement de la complémentarité éducative dans les territoires, le renouveau de l'animation professionnelle, et le renouveau de l'animation volontaire.** Parmi les 25 mesures, certaines sont d'ores et déjà mises en place comme le renforcement du Plan mercredi et l'aide de 200 euros à destination des jeunes terminant leur formation de Bafa.

D'autres mesures visent à :

- ✓ Abaisser l'âge à 16 ans au lieu de 17 ans pour se former au Bafa (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2022) ;
- ✓ Faciliter l'accès des agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (Atsem) et des accompagnants des élèves en situation de handicap (AESH) aux métiers de l'animation, en garantissant notamment un temps de travail complet et une rémunération plus élevée. Cette mesure a pour vocation d'endiguer la pénurie d'animateurs ;
- ✓ Sensibiliser les élus locaux aux « enjeux de complémentarité éducative » dans les territoires et les écoles, et aux « opportunités pour leur territoire » d'y investir ;
- ✓ Créer un comité de filière animation, réunissant l'ensemble des acteurs du secteur et chargé de mettre en œuvre les mesures dudit Plan.

Dès octobre 2021, **l'Association nationale des directeurs et des cadres de l'éducation (ANDEV)** avait exprimé par le biais d'un communiqué ses craintes quant aux difficultés de recrutement des animateurs rencontrées par les collectivités et à la pénurie à prévoir en conséquence. Présente aux différentes réunions des Assises de l'animation, l'ANDEV fera partie du comité de filière Animation dès sa mise en place effective et a d'ores et déjà travaillé sur ce sujet.

## I POINTS PRINCIPAUX DES INTERVENTIONS ET ECHANGES

Chantal Brault, première adjointe au maire de Sceaux (92) et élue référente de la Commission Éducation, introduit la séance. Elle remercie les élus pour leur présence et les deux intervenantes pour leur disponibilité.

**La continuité éducative** dans les différents temps entre les activités éducatives et périscolaires — durant la pause méridienne, le mercredi, le week-end ou en encore les vacances — **est l'enjeu de la mission du service public de l'éducation et de la petite enfance**. Ce travail est assuré sous la responsabilité des animateurs périscolaires, devant être en capacité de construire des projets à la fois créatifs et intelligents pour les enfants accompagnés. Toutefois, leurs conditions de travail ne sont pas attractives : le temps de travail est morcelé et les revenus salariaux avoisinent le SMIC.

Face à ces difficultés, un plan a été présenté par le gouvernement l'an dernier mais de nombreuses questions restent pendantes et amènent à réfléchir durant cette séance : comment expliquer la baisse du nombre de diplômés du BAFA ? Faut-il ouvrir ce métier à d'autres formations et/ou types d'agents ? Comment fidéliser les équipes d'animateurs ? Comment s'assurer de la qualité de leur travail ? Comment donner un sens à leurs missions ?

## **Intervention de Rozenn Merrien, Présidente de l'ANDEV**

L'ANDEV est l'Association nationale des directeurs et des cadres de l'éducation des villes et des collectivités territoriales. Elle est présente sur l'ensemble du territoire (grandes et plus petites villes, y compris en ruralité) et sur les différentes strates administratives de l'éducation.

Dès la rentrée 2021, cette association s'est préoccupée de la pénurie des personnels des filières de l'éducation et de la petite enfance. **L'association considère ces difficultés comme structurelles tout en notant qu'elles ont été aggravées par la crise sanitaire**. Cette préoccupation faisait suite à un groupe de travail interne « métiers de l'éducation », lequel montrait que ces observations étaient faites sur l'ensemble du territoire, aussi bien dans les territoires ruraux ou péri-urbains que dans les villes.

Trois séances des Assises de l'éducation organisées sous l'égide de Sarah El Haïry, Secrétaire d'État chargée de la Jeunesse, ont entraîné la **publication de 25 mesures de l'animation et de l'accueil des collectifs de mineurs** en février dernier. Sur la question des moyens mis à disposition des collectivités territoriales, c'est-à-dire le premier employeur des animateurs, 53 millions d'euros ont été annoncés dans le cadre du « Plan Mercredi », 5 millions d'euros pour la formation BAFA de 30 000 jeunes et 4 millions pour la formation de 2 500 animateurs déjà en poste (mais en retard de formation). **Certaines perspectives d'avancées sont perçues comme intéressantes par l'ANDEV mais il est souligné que la déclinaison opérationnelle reste le point de vigilance**.

La situation s'est pourtant détériorée depuis cette publication avec une **vacance des postes à pourvoir de l'ordre de 20 à 30% en moyenne et une diminution des candidatures à ces postes**. S'agissant de la petite enfance, la qualité du service public est aussi remise en question avec la non-ouverture, sinon la réduction, de places d'accueils.

Trois défis particuliers peuvent être déclinés :

- **Une meilleure attractivité de ces métiers**. Le développement de la formation initiale avec la création d'un baccalauréat professionnel « animation-enfance et personnes âgées » est une bonne perspective. Elle n'existe cependant que depuis 2020 et ses bénéficiaires ne sont pas encore identifiables, les primo-étudiants étant encore en formation.

- **La reconnaissance professionnelle des acteurs comme des partenaires à part entière.** Il s'agit de donner du sens et de la reconnaissance aux missions effectuées par les agents. Cela passe par plusieurs dispositifs tels que la participation des directeurs de centres de loisirs aux conseils d'école et les temps de concertation et de préparation pour les animateurs.
- **La fidélisation et la stabilisation des équipes.** Il s'agit d'envisager un plan de déprécarisation et de perspectives de carrière. Il est souligné l'importance de soutenir financièrement les démarches des collectivités allant dans le sens de cette déprécarisation.

A la suite de ces Assises, un comité de filière ad hoc — réunissant l'ensemble des acteurs concernés avec notamment les associations d'élus, les cadres territoriaux, les associations d'éducation populaire et la CNAF — doit permettre de finaliser et concrétiser les mesures qui n'ont été formulées que sous forme de préconisation. **La première réunion de ce comité est prévue le 20 octobre 2022.**

## **Intervention de Blandine Soulerin, Directrice Education de la ville de Gennevilliers, membre de l'ANDEV**

Une enquête flash a été réalisée auprès des adhérents franciliens de l'ANDEV. 33 communes ont participé à cette enquête et **les résultats confirment** les constats nationalement observés et **la non-spécificité du territoire francilien.**

Au sujet du recrutement, les collectivités sont face à un **faible nombre de candidatures** (diminution de 20 à 30% en moyenne voire plus de 50% dans 6 communes), une **diminution du niveau de diplôme des candidats** (18 villes indiquent toutefois avoir un nombre suffisant de candidats diplômés du BAFA) et une **homogénéisation des profils** (diminution du nombre d'étudiants et de sans-emploi).

**Les besoins sont principalement observés sur la pause méridienne** (vacance à pourvoir de l'ordre de 20 à 30%) et dans une moindre mesure le mercredi. Douze communes soulignent un manque de personnels dans les accueils du matin et du soir bien que la réorganisation consécutive à l'obligation pour toutes les collectivités locales de fixer le temps de travail de leurs agents publics à 1607 heures ait permis de diminuer la demande en vacataires. **Ces besoins sont surtout fléchés sur les recrutements contractuels et vacataires ; les postes permanents restent assurés en nombre suffisant à l'échelle des communes interrogées.**

La nature des contrats est une question qui se pose par ailleurs. Il arrive que sur certaines activités, des contrats périodiques (notamment au trimestre) soient réalisés, ne facilitant pas la revalorisation de l'attractivité du métier. Quelques villes soulignent disposer de ces contrats variables dans le temps selon les besoins.

De ces échanges, il ressort cinq principales problématiques. Ainsi, **la fiabilité des agents** (assiduité, présence, respect de consignes de base), **l'absentéisme, l'augmentation des effectifs enfant, le respect des quotas personnels qualifiés/ non-qualifiés et l'accompagnement adapté des enfants en situation de handicap par des animateurs davantage formés** sont les remontées faites par ce questionnaire. Des solutions sont proposées par l'ANDEV dans l'amélioration de l'attractivité de ces métiers. Elles se résument en quatre points :

- **L'optimisation des plannings des animateurs et la mise à disposition sur plusieurs sites.** L'objectif est l'augmentation du nombre d'heures pour éviter les situations de pause méridienne d'environ dix heures par exemple.
- **Des formations qualifiantes et diplômantes** (financement des BAFA, BAFD et BP Jeps).
- **L'augmentation du point d'indice.**
- **La déprécarisation.**

Les sources de recrutement peuvent par ailleurs être augmentées par diversification des lieux de recrutement (notamment au sein des facultés) et des partenariats avec des lycées proposant le baccalauréat professionnel « animation-enfance et personnes âgées ».

## Questions et retours d'expérience des participants

### ***Les élus ont d'abord fait part de bonnes pratiques au sein de leur commune :***

- À Vanves (92), il a été instauré six heures de réunion dans la semaine, représentant deux heures de réunion sur trois après-midis. En plus du mercredi, les animateurs ont donc quatre journées quasi-complètes. Ces réunions sont notamment l'occasion de préparer les périodes de vacances.
- À Bagneux (92), afin de fidéliser les équipes d'animation et donner du sens à leurs missions, des projets pédagogiques communs à l'ensemble des centres de loisirs sont mis en place. Il y a notamment chaque année en novembre la semaine consacrée aux droits de l'enfant. Une semaine thématique a également lieu en fin d'année sur un sujet renouvelé (par exemple l'environnement). Par ailleurs, les services municipaux ont organisé une réunion chaque lundi entre les directeurs des centres, favorisant les échanges d'information et de conseils. Le développement de mini-séjours estivaux est également plébiscité tout comme la réalisation de nuitées au sein du centre avec des thématiques telles que la « découverte des étoiles » ou encore la « nuit des Indiens ». Les équipes sont particulièrement investies dans ces projets, en capacité de créer, appliquer puis restituer aux parents un projet.
- À Sceaux (92), ces expériences de temps de réflexion et de préparation tout comme celles de mini-séjours sont partagées. Les temps de réflexion et de préparation sont l'occasion de mettre en place des projets construits dans les centres de loisirs et l'occasion pour les animateurs de donner du sens à leurs missions.

**Il ressort unanimement de ces échanges la question essentielle du sens que donnent les animateurs à leur travail et plus globalement au service public de l'éducation et de la petite enfance.**

### ***Le contenu et le débouché de la formation initiale sont-ils tournés exclusivement vers les collectivités ou correspondent-ils à l'animation lato sensu ?***

**Rozenn Merrien** précise que **cette formation est orientée sur les métiers de l'éducation au sens large**, les débouchés ne sont pas exclusivement tournés vers les collectivités. Elle relate l'expérience de la

commune de Saint-Denis qui noue un partenariat avec un centre de formation dans l'objectif d'être **un terrain d'offres pour les stages** et ensuite tenter de fidéliser les futurs animateurs au sein de la commune.

Sur le contenu, il s'agit d'une formation initiale aux métiers de l'éducation pertinente mais le lien avec les acteurs historiques que sont les collectivités et les associations d'éducation populaire pourrait être plus important.

### ***Quels sont les détails du projet de mutualisation et de transfert de compétences proposé ?***

**Rozenn Merrien** précise que cette question concerne moins l'Ile-de-France que d'autres villes, plutôt sur les territoires ruraux et péri-urbains, et les associations d'éducation populaire car les communes franciliennes ont internalisé principalement ces éléments.

Sur le point du recrutement des assistants d'élèves en situation de handicap (AESH), la mutualisation est également envisageable. **La question du transfert de charge reste néanmoins un point de vigilance à maintenir car il n'est pas certain que la collectivité soit financièrement bénéficiaire de cette opération.** Par ailleurs, les possibilités de passerelle existent également avec les métiers de la médiation culturelle ou d'éducateur sportif, constituant une plus-value dans la force propositionnelle de ces animateurs ; cela suppose néanmoins leur disponibilité ce qui n'est pas évident.

**Blandine Soulerin** ajoute que la formation est payante. La question de son financement, éventuellement par les collectivités, est donc une piste à approfondir dans ces recherches de personnels. Elle précise également que les mutualisations des ressources entre les intervenants culturels, les éducateurs sportifs et les animateurs qui ont pu exister **ont généré des dynamiques intéressantes et davantage de transversalité dans le travail en commun.** Elle souligne enfin l'existence de certains AESH ayant accepté ces mutualisations afin de suivre le même enfant toute la journée, tout en comprenant que ces journées sont assez denses et que cette situation est difficilement généralisable au-delà de l'initiative volontaire.

### ***Ces mutualisations ne posent-elles pas des difficultés sur la différence de rémunération entre les différents métiers ?***

**Rozenn Merrien** partage ce point de vue. Elle estime que ces perspectives supposent effectivement de repenser globalement le service public de l'éducation et le revaloriser, notamment dans les rémunérations.

### ***Quels sont les moyens dont dispose une collectivité pour revaloriser les rémunérations ?***

**Rozenn Merrien** précise que dans le cas d'un animateur titulaire de la fonction publique, il est possible d'utiliser le levier du régime indemnitaire de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE). Néanmoins, il s'agit de maintenir une certaine cohérence en interne entre les différents contrats et la capacité à soutenir financièrement ces augmentations salariales dans un contexte de contrainte budgétaire très forte.

***Comment dépasser la difficulté d'un usage accru du statut vacataire alors même que la législation précise que ce contrat n'est pas censé couvrir des emplois permanents ?***

**Blandine Soulerin** indique que la question contractuelle est notamment un des thèmes du groupe de travail de l'ANDEV sur les animateurs périscolaires. Il s'agit pour les collectivités de revoir le nombre d'équivalents temps-plein qui pourraient être transformés et a contrario ce qui relève plus strictement de la vacataire. **Un échange de bonnes pratiques est prévu dans le cadre de ce groupe de travail, notamment sur la nature du contrat de travail qui peut être un levier vers la titularisation**, les animateurs étant en « catégorie C » au sein de la fonction publique territoriale.



## ANNEXE :

**Etat de l'offre pour la nouvelle formation initiale du baccalauréat professionnel « animation-enfance et personnes âgées » en Ile-de-France au 4 octobre 2022 (source : ONISEP) :**

### Sur la Seine-et-Marne :

- Lycée B. de Castille (Fontainebleau)
- Lycée C. de Gaulle (Longperrier)
- Lycée J de Chelles (Chelles)
- Lycée Les Pannevelles (Provins)
- Lycée Uruguay France (Avon)

### Sur la Seine-Saint-Denis :

- Lycée E. Delacroix (Drancy)
- Lycée J. Moulin (Rosey-sous-Bois)
- Lycée A. Blanchi (Saint-Ouen)
- Lycée A. Davis (Saint-Denis)
- Lycée H. Sellier (Livry-Gargan)
- Lycée J. Moulin (Le Blanc-Mesnil)

### Sur les Yvelines :

- Lycée H. Matisse (Trappes)
- Lycée J. Moulin (Le Chesnay-Rocquencourt)

### Sur l'Essonne :

- Lycée L. Blériot (Etampes)
- Lycée H. Poincaré (Palaiseau)
- Lycée L. de Vinci (Saint-Michel-sur-Orge)

### Sur Paris :

- Lycée E. Dolet (Paris 20)
- Lycée Carcado-Saisseval (Paris 6)
- Lycée d'Alembert (Paris 19)
- Lycée J. Monod (Paris 5)
- Lycée Notre Dame (Paris 13)

### Sur le Val-d'Oise :

- Lycée V. Henderson (Arnouville)
- Lycée F&N Léger (Argenteuil)
- Lycée L. Jouvét (Taverny)
- Lycée privé Notre Dame de La Compassion (Pontoise)

### Sur le Val-de-Marne :

- Lycée A. Guillaumin (Orly)
- Lycée G. Péri (Champigny-sur-Marne)
- Lycée Gutenberg (Créteil)
- Lycée P. Brossolette (Le Kremlin-Bicêtre)

### Sur les Hauts-de-Seine :

- Lycée EJ Marey (Boulogne-Billancourt)
- Lycée J. Jaurès (Châtenay-Malabry)

## LISTE DES INSCRITS :

NOM	PRENOM	COMMUNE	FONCTION
ADDE	Odile	Montmagny	Directrice du service de la Vie Scolaire et périscolaire
ADENOT	Maëlle	Antony	Directrice de l'Education
AMEDJI	Patience	Bussièrès	Conseillère municipale
BARRET	Delphine	Bois-d'Arcy	Directrice réussite éducative
BEAU-JAUD	Caroline	Antony	Directrice Ressources Humaines
BILLET	Aline	Le Mesnil-Le-Roi	Adjoint délégué à la communication et aux affaires scolaires
BOUDJENAH	Yasmine	Bagneux	Première adjointe déléguée à l'aménagement et à l'éducation
BOUQUIN	Nadine	Vaucresson	Adjointe déléguée à l'enfance
BRICHET	Sylvie	Grandpuits-Bailly-Carrois	Adjointe déléguée au périscolaire
BRUCH	Patrick	Gagny	Adjoint délégué à l'éducation et aux sports
CABARRUS	Girard	Gouvernes	Conseiller municipal délégué à la santé et au périscolaire
CASTELLANI	Patrick	Bois-d'Arcy	Adjoint délégué à la réussite éducative
CORDOEIRO	Helene	Mandres-Les-Roses	Responsable enfance jeunesse population
DAVID	Aline	Limours	Conseillère municipale
DE GROOT	Margaret	Nandy	Adjoint délégué au scolaire
DHISSI	Sylvie	Levallois-Perret	Responsable adjointe des centres de loisirs
DI MATTIA	Reine	Sancy-Les-Meaux	Adjointe déléguée aux affaires scolaires et périscolaires
DRENO	Valérie	Charenton-Le-Pont	Directrice générale adjointe des services, déléguée à la culture, au sport, à la jeunesse et à la prévention
DUBOIS	Véronique	Bois d'Arcy	Adjointe déléguée à la petite enfance et à l'enfance
DUQUENOY	Sylviane	Méré	Adjointe déléguée aux affaires scolaires
FARGEOT	Marie-Claude	Ballainvilliers	Adjointe déléguée à la culture, l'éducation et la vie économique
FRAISSENON	Mélanie	Saint-Germain-En-Laye	Chef de service recrutement
FRANCOIS	Thomas	Malakoff	Conseiller municipal
GHIATI	Vanessa	Malakoff	Adjointe déléguée à l'éducation
GOMPERTZ	Stéphane	Chavenay	Premier adjoint
GUILLOTIN	Erwan	Andrésy	Directeur Vie scolaire - Enfance - Jeunesse
JOSSE	Olivier	Vert-Le-Grand	Adjoint délégué aux affaires scolaires
JOUENNE	Antoine	Châtillon	Adjoint délégué à l'éducation
KOÏTA	Tidiane	Saint-Pathus	Adjointe déléguée à la jeunesse, l'éducation, le périscolaire et les relations extérieures
LADISLAS DALAIZE	Cindy	Villeneuve-Saint-Georges	Adjointe déléguée à l'éducation l'enfance et la petite enfance
LESAY	Jean	Localtis Banques Des Territoires	Journaliste
LETESSIER	Chantal	Marolles-En-Hurepoix	Adjointe déléguée à l'enfance et l'éducation
MANCEAU	Nadine	Gambais	Adjointe déléguée aux affaires scolaires, à l'enfance et la jeunesse
MARK	Davison	Courdimanche	Coordinateur périscolaire et scolaire
MARTIN	Xavière	Vanves	Adjointe déléguée à l'éducation et la petite enfance
MEZIERES	Richard	Guyancourt	Adjoint délégué à l'éducation
MIROT	Sophie	Levallois-Perret	Directeur des centres de loisirs
MURIOT	Marie-Line	Limetz-Villez	Première adjointe
PAPAYS	Arnaud	Saint-Cloud	Coordinateur enfance

PROVOTAL	Micheline	Villiers-Sur-Orge	Adjointe déléguée aux finances et politiques sociales
RICHARD	Peggy	Carrières-Sous-Poissy	Responsable des accueils périscolaire et de loisirs
RIVOIRE	Robert	Villiers-Le-Mahieu	Maire
ROBERT	Jean-François	Blennes	Adjoint délégué aux finances et à l'urbanisme
RODRIGUES	Mélaine	Etiolles	Responsable Ressources Humaines
ROMAN	Julie	Le Vésinet	Adjointe déléguée à la scolarité
ROUSSEAU	Lucienne	Le Plessis-Trévisé	Adjointe déléguée à la santé et la prévention des risques
SADOUN	Emmanuelle	Aigremont	Adjointe
TORDJM	Norah	Saint-Brice-Sous-Forêt	Adjointe
TROTTIN	Sylvie	Sceaux	Cheffe du service Animation
VILETTE	Nathalie	Souppes-Sur-Loing	Adjointe déléguée aux affaires sociales, à la jeunesse et aux transports