



## Dossier n° 11

## Projet éducatif

Les Cahiers de l'animation vacances loisirs

Projet pédagogique



**Dossier**  
**n° 11**

Les Cahiers de l'Animation  
VACANCES LOISIRS

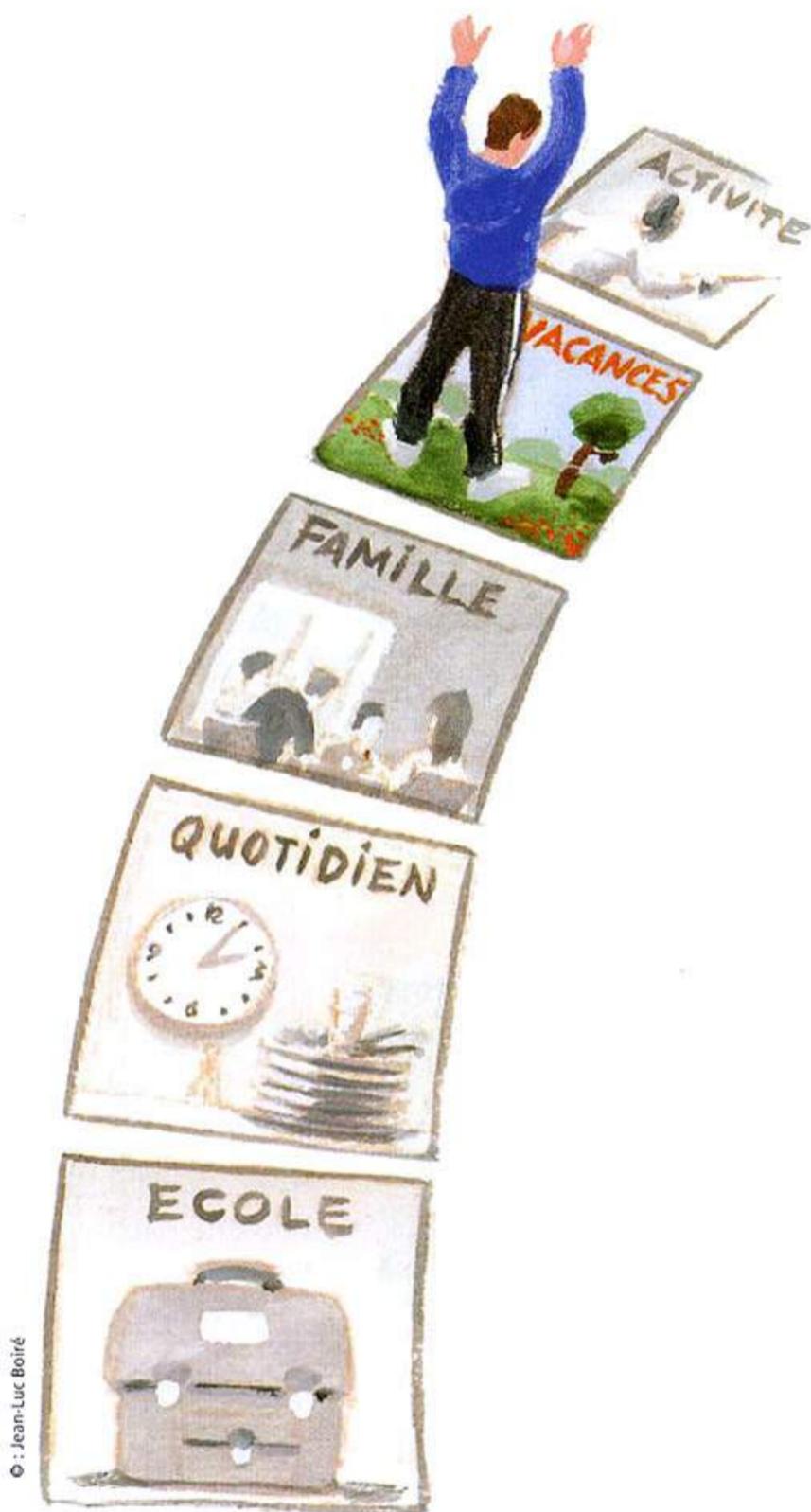
**CENMÉA**  
CENTRE NATIONAL  
D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES  
EN ANIMATION

Le sens et les objectifs éducatifs des centres de vacances et de loisirs ont fait l'objet d'une semaine d'étude organisée par les Ceméa en décembre 2000.

Jean-François Magnin en a rappelé les enjeux dans son intervention d'ouverture.

# Quels enjeux pour les CVL?

Jean-François Magnin



**L**e temps des vacances et donc des centres de vacances peut être un formidable espace de liberté ; pour disposer justement de son temps, se réapproprier sa vie alors que le monde dans lequel les enfants et les jeunes vivent a plutôt tendance soit à le confisquer soit à le dénaturer et à l'appauvrir. Avoir le droit d'utiliser son temps pour faire ce que l'on a choisi de faire sans subir les contraintes imposées par d'autres est sans doute une des composantes majeures de la liberté.

Si les centres de vacances doivent avoir un objectif premier ce devrait être celui-là : donner aux enfants et aux jeunes la maîtrise de leur propre temps et peut-être leur permettre pour la première fois de se confronter à cette liberté-là. Et est-ce aussi fréquent que cela dans les centres de vacances que nous connaissons ?

Bien sûr, cela demande-t-il un apprentissage. Sans doute faut-il réfléchir à la façon dont on construit ses propres choix, ses propres besoins, ses propres désirs, et acquérir une compréhension et une lecture critique des mécanismes d'imposition et de modélisation des comportements. Mais on est là au cœur de ce qu'ont été les combats pour les droits au temps libre et aux vacances. L'apport des centres de vacances c'est aussi pouvoir partager son temps libre avec d'autres et en particulier avec des pairs. Cette dimension du «vivre ensemble», de l'intérêt porté à la richesse des autres, tient bien sûr compte des personnes, de leur propre volonté, de leur propre possibilité à faire ce chemin vers les autres, mais va aussi être fonction de la qualité des environne-

ments créés pour permettre ces rencontres. L'école, la famille, l'environnement quotidien sont bien sûr des espaces de socialisation importants. Mais la socialisation que peut apporter le centre de vacances est complémentaire et quelque peu différente. La séparation d'avec son milieu habituel, la nécessité de construire de nouveaux rapports sociaux avec des personnes souvent inconnues (adultes comme enfants ou jeunes) permet une prise de distance, un élargissement du champ relationnel, une possibilité de reconstruire une autre image de soi ; tout cela représente des étapes importantes dans la prise d'autonomie d'une personne. La qualité des temps et des rythmes de ces moments de vacances peut souvent faciliter ces cheminements personnels.

C'est aussi d'une éducation à la citoyenneté et surtout d'une pratique de la citoyenneté dont il s'agit. Ces rencontres, ces cheminements dans l'espace spécifique des centres de vacances peuvent être déclencheurs de projets... de projets individuels et de projets collectifs. Non pas de projets préparés par d'autres dans lesquels on va se mouler, dans lesquels il n'y a plus qu'à rentrer en bon consommateur, mais des projets issus de sa propre inventivité, de sa propre créativité, de ses propres desseins, négociés avec ceux des autres. Mais cela ne se fait pas tout seul par l'opération du Saint-Esprit, ou par la seule volonté des personnes... Wallon nous a appris la force des déterminismes des milieux ! Et puis le centre de vacances c'est aussi et surtout l'expérience du départ, de la mobilité. Qu'il s'agisse d'un centre maternel ou d'un centre de jeunes itinérant à l'étranger, il y a toujours cette prise de risque de l'ailleurs, de la découverte d'autres... d'autres personnes, d'autres cultures, d'autres alimentations, d'autres paysages, d'autres langues... Partir c'est pour beaucoup d'enfants et de jeunes, pour beaucoup d'adultes aussi, une attirance et une inquiétude, une

insécurité, parfois même peut-être une attirance pour l'insécurité ! Se confronter à cette ambivalence, s'adapter à l'imprévu, vaincre son insécurité, trouver de l'aide pour franchir positivement une telle étape, cela fait grandir, cela fait acquérir de la liberté, de l'autonomie et de la compétence.

On est là aussi sans doute au cœur d'une des fonctions centrales des centres de vacances. Et cela n'est pas acquis d'avance. C'est même une difficulté redoutable que nous connaissons pour nombre d'enfants et de jeunes. Sortir de la cité, perdre son statut et les repères du quartier, et être obligé de reconstruire tout cela, génère parfois un sentiment d'insécurité insupportable qui peut même empêcher de partir. Il faut faire preuve d'inventivité, créer du dialogue entre les différentes institutions, entre les différents acteurs, modifier les formes de préparation des séjours pour arriver à vaincre ces peurs.

Les centres de vacances doivent permettre de vivre ces différentes expériences. Celles-ci constituent des compétences qui prennent une place de plus en plus importante dans la vie sociale mais aussi dans la vie professionnelle des personnes. Ne pas pouvoir vivre tranquillement ces expériences quand on est enfant et jeune, c'est être privé de ces compétences. Et celles-ci, très majoritairement, ne s'acquièrent pas au sein du service public d'éducation, qui bien que stigmatisé parfois pour son caractère inégalitaire l'est pourtant beaucoup moins que le champ du temps libre. Cette situation est le point de départ d'inégalités très fortes qui risquent de s'accroître encore dans les années à venir si l'ensemble des acteurs éducatifs et tout particulièrement les pouvoirs publics ne sont pas convaincus que c'est dans ce temps libre que des compétences de base de la vie en société s'acquièrent ou ne s'acquièrent pas aujourd'hui. ■

Selon Jean Viard, « la société est dans son entier acculturée aux vacances y compris pour ceux qui n'y ont pas accès, ce qui renforce encore leur exclusion des normes communes [...] Une dualité sociale apparaît que les politiques publiques devraient prendre en compte, sans oublier que le tiers des habitants en France ne part quasiment jamais, en particulier, une part significative d'enfants et de jeunes, ce qui est catastrophique pour eux-mêmes mais aussi pour leur intégration sociale.»

Cela devrait conférer aux centres de vacances à visées éducatives à but non lucratif un caractère d'intérêt général et donc des moyens leur permettant d'être réellement accessible à tous les enfants et jeunes. C'est le sens des campagnes Un milliard pour un million d'enfants de plus en vacances, lancées par la JPA en 2001 et Trois enfants sur dix ne partent pas en vacances en 2002.

La dimension éducative des centres de vacances et de loisirs vient d'être réaffirmée en juillet dernier par une loi. Les Ceméa défendent depuis fort longtemps la dimension éducative des centres de vacances et de loisirs parce qu'ils représentent, à côté de l'école et des temps familiaux, des temps et des espaces réels d'éducation pour les enfants et les jeunes.

# Un réel projet éducatif

Vincent Chavaroche



**I**l faut bien constater que la réalité des CVL ramène souvent ces séjours et accueils de loisirs quotidiens à de simples garderies. Les responsabilités sont sans doute partagées, mais les enjeux sont trop importants pour que l'on ne revienne pas à nouveau sur cette dimension éducative des CVL. L'actualité vient en effet rappeler aux organisateurs, aux équipes éducatives, directeurs, animateurs, aux organismes de formation et aux mouvements pédagogiques cette fonction éducative essentielle et fondatrice des centres de vacances et de loisirs.

En effet, une loi du 17 juillet 2001, portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel comporte des articles qui concernent les CVL. Il y est question de la protection des mineurs et de la dimension éducative des CVL. C'est un événement important qu'il convient de saluer à sa juste valeur. Ces articles de loi font également suite aux travaux conduits par le ministère de la Jeunesse et des Sports avec les différents acteurs pour la rénovation du cadre réglementaire des CVL. La reconnaissance de leur rôle éducatif est donc le reflet d'une volonté politique qu'il faut acter et accompagner sur le terrain. Les centres de vacances et de loisirs sont inscrits dans un contexte historique de luttes et de conquêtes sociales. Ils sont étroitement liés, dans la mémoire collective, à des acquis sociaux et au Front populaire. Il convient de ne pas l'oublier.

## QUELQUES POINTS DE REPÈRES

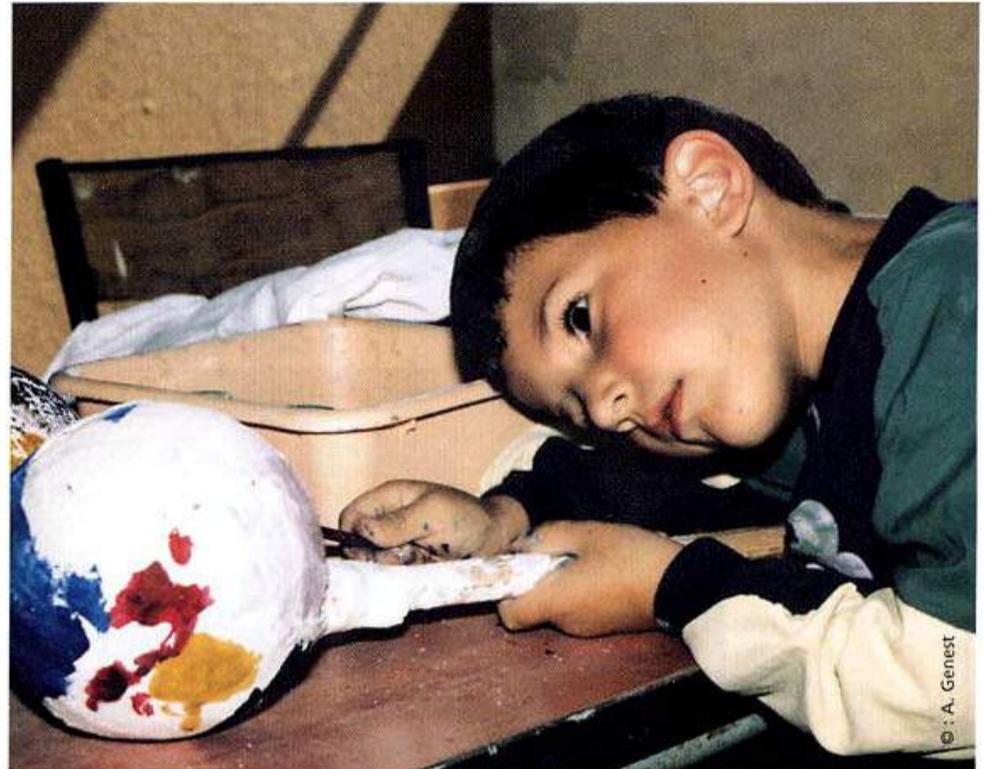
Le 11 mai 1949 un arrêté renforçait les exigences sur les conditions d'ouverture des colonies et la qualification des encadrants. Les diplômes de moniteurs et de directeurs avaient été créés en 1937 puis modifiés depuis à plusieurs reprises (âge des moniteurs et des directeurs, réglementation des activités, la baignade, les conditions d'accueil).

Ce sont les acteurs de la société civile dont la Jeunesse au Plein Air, les Ceméa et l'Ufoval qui avaient demandé une réglementation, pas l'État au départ. L'objectif était (déjà) de valoriser la qualité mise en œuvre dans les séjours et de la faire reconnaître. Il faut attendre 1984 pour voir dans un texte réglementaire apparaître l'exigence de projet éducatif pour les organisateurs de centres de loisirs. D'autre part, et nous l'avons souvent dénoncé, nombre d'organismes ne voient dans le projet éducatif qu'un document administratif de plus, vide de sens. Il en est de même chez certains directeurs...

## LES ENJEUX AUJOURD'HUI

La dimension éducative des CVL est inscrite en terme de loi. De la façon dont elle sera perçue dépend la réussite ou non de cette volonté politique que nous partageons.

Le projet éducatif maintenant, lui aussi inscrit dans la loi, fera l'objet d'un décret d'application définissant les grands principes qu'il doit contenir. Il y sera question également du «document à caractère pédagogique» le projet pédagogique du directeur de séjours. Soit les organisateurs, et de fait les directeurs, reçoivent cette évolution réglementaire comme une nouvelle contrainte administrative dépourvue de sens et l'échec sera lourd de conséquence pour les CVL ; soit ils s'en emparent pour refonder leur action, réaffirmer leurs conceptions éducatives, leur engagement dans le secteur des vacances et des loisirs collectifs. Ceux-ci pourront ainsi jouer leur rôle spécifique dans l'éducation des participants et des encadrants, dont les animateurs volontaires. La responsabilité est grande, pour ceux qui organisent les séjours, les accueils en centres de loisirs. Elle l'est aussi pour les services du ministère de la Jeunesse et des Sports dans leur capacité à accompagner et traduire sur le terrain cette volonté politique.

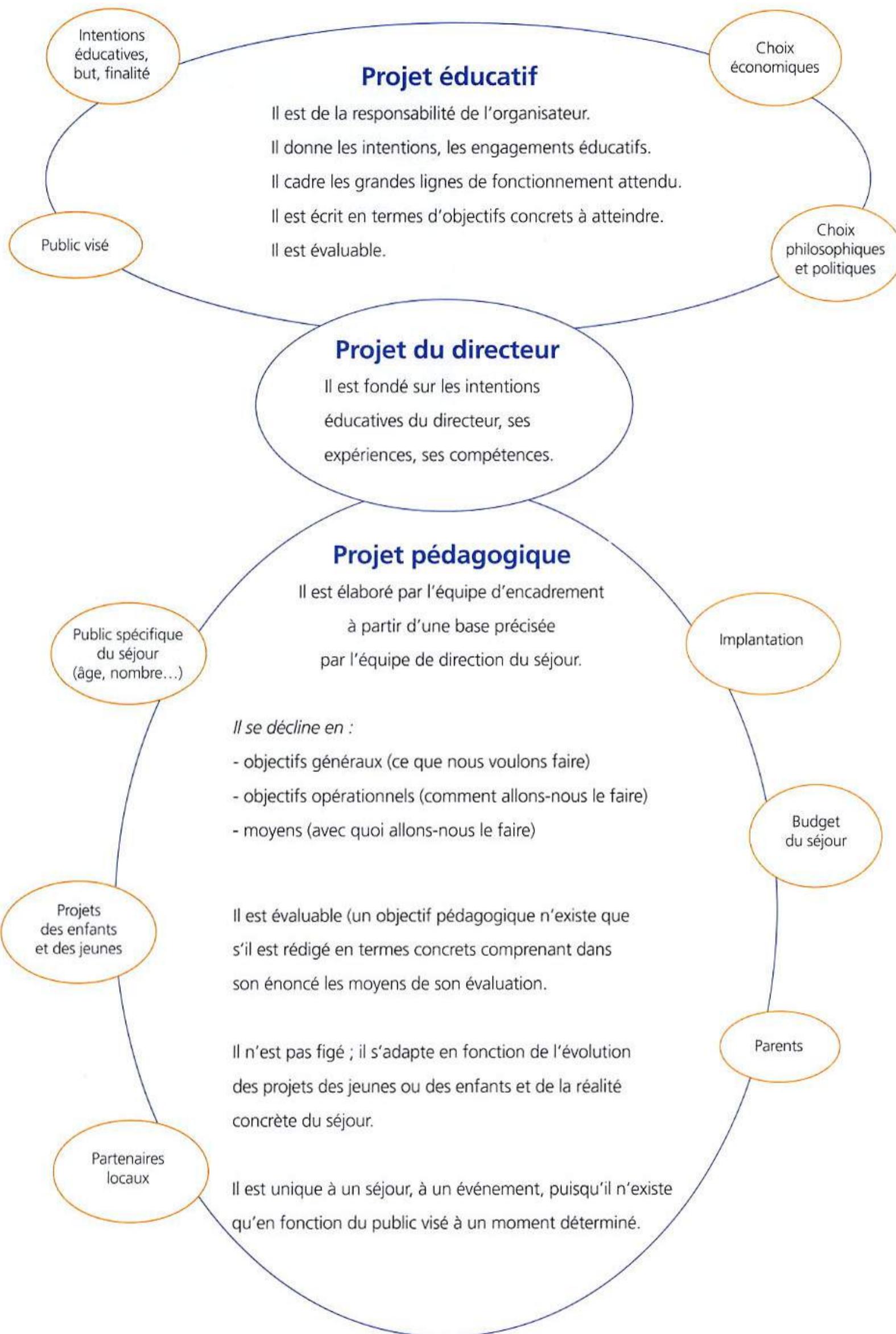


La parution de cette loi doit être l'occasion de «repenser l'initiative» pour les acteurs de l'éducation populaire. C'est le moment de retravailler sur les raisons qui conduisent aujourd'hui, un conseil d'administration d'une association, des responsables politiques, élus dans une collectivité territoriale ou un comité d'entreprise, les permanents associatifs et les responsables des services vacances, à organiser des centres de vacances, des loisirs au quotidien, des centres de loisirs. C'est le moment de réaffirmer haut et fort les ancrages sur des valeurs sociales et éducatives, de solidarité, de droit aux loisirs et aux vacances, d'égalité pour tous face à ces droits.

Cela suppose donc que chaque acteur des CVL inscrive son action dans un cadre, défini réglementairement. Cela renforce la responsabilité des organisateurs, pour affirmer leurs conceptions éducatives, pour les traduire dans un réel projet éducatif, où ces valeurs sont bien liées aux réalités des publics qu'ils accueillent dans les séjours et les structures de loisirs au quotidien. Cela demande aux directeurs d'oser affirmer leurs conceptions personnelles, leurs valeurs éducatives et de les situer en référence au projet éducatif de l'organisateur avec lequel ils vont travailler.

Cela leur demande aussi de les traduire concrètement, au regard du centre de vacances ou du CLSH qu'ils vont diriger, en fonction de ses caractéristiques et de son implantation.

Cela leur rappelle leur place déterminante dans la formation et l'accompagnement des équipes éducatives, dont les animateurs volontaires sur le terrain. ■



La lecture des quotidiens, l'écoute des programmes radio ressassent des projets, tous plus mirobolants les uns que les autres. Aujourd'hui, qui n'a pas son projet ?

*Dans notre domaine aussi, il y a inflation. Des notions de projet éducatif à projet pédagogique, nous sommes arrivés à un empilage de projets, d'activités, de fonctionnement, de vie collective, d'organisation, de je ne sais quoi encore, souvent sans liens, électrons libres de procédures artificielles.*

# Trop de projets tuent le projet

Alain Gheno



**D**ans les structures de vacances et de loisirs collectifs, toute l'organisation, puis la vie même des centres sont basées sur le projet pédagogique. C'est de projet pédagogique qu'on entend le plus souvent parler. Or, il ne peut y avoir de projet pédagogique sans projet éducatif. Affirmation péremptoire, mais évidence première ! Le projet éducatif, appelé encore projet politique est ce qui donne sens. C'est ce qui va permettre ensuite, à l'action d'exister. Le projet éducatif est de l'ordre de l'intention, philosophique ou idéologique. C'est ce qui, à l'origine, a fondé l'action. Il y a toujours une intention derrière un projet. Ce n'est jamais par hasard qu'une organisation, ici municipalité, là comité d'entreprise, là encore structure de quartier, association ou coopérative, ou toute autre forme, décide d'organiser les vacances ou les loisirs d'enfants et de jeunes. Derrière l'intention la plus anodine, il y a de l'idée, du sens. Il y a une vision du monde, de la société. Et comme nous sommes dans le domaine du projet, il y a toujours une idée de transformation, ou de construction. Et comme plus avant encore, ces projets s'adressent à des enfants et des jeunes, cette transformation, inéluctable, porte les germes de la société de demain. D'un seul coup, le fameux projet éducatif dont malheureusement on parle trop peu prend toute sa dimension. Sans projet éducatif, pas de pistes de travail pour construire le projet pédagogique, qui n'est, et ne doit être que la mise en acte des

intentions, des buts à atteindre du projet éducatif. On comprend bien que des projets pédagogiques sans liens avec un projet éducatif ne peuvent être, y compris à partir des meilleures intentions possibles, qu'à la dimension d'une équipe dans le meilleur des cas, du seul directeur dans le pire des cas. La garantie éducative impose le projet éducatif, au risque sinon de soumettre les enfants et les jeunes aux diktats d'actes individuels sans cohérences.

Dans les projets éducatifs doivent apparaître des termes forts, indiquant formellement les buts à atteindre. Bien souvent ces termes restent trop vagues, les intentions trop floues. Il devient alors difficile pour les équipes d'encadrement des séjours de concrétiser ces intentions, ou plus exactement, il devient très facile d'en faire n'importe quoi. Et le projet pédagogique sera de fait inévaluable. Or un directeur, puisque ce sera souvent lui qui négociera en amont avec l'organisateur, doit pouvoir soumettre les grandes lignes de sa mise en œuvre du projet éducatif. Et un organisateur doit pouvoir percevoir dans les prémices du projet pédagogique la manière dont ces intentions éducatives vont être concrétisées. C'est à partir de cette rencontre, de cette négociation que le séjour va se monter. Il paraît impensable, encore une fois pour une question de garantie éducative qu'un directeur, puis une équipe puisse faire n'importe quoi à partir d'un projet éducatif trop flou (quand il existe formellement). Et si les équipes d'encadrement successives participent à l'évolution du projet éducatif, qui de ce fait reste quelque chose de vivant, en lien constant avec l'évolution des pratiques sociales, c'est au travers de l'analyse de leurs mises en actes successives, de tâtonnements, de recherche action. Mais certainement pas à coups de force dissimulés, de « cause toujours tu m'intéresses » cachés derrière des sourires condescendants, de « une fois sur place je ferai bien ce que je veux », quand on est pas dans le domaine des « c'est moi le pédago, je vais lui apprendre moi, à cet organisateur ce que c'est qu'un centre de vacances ou de loisirs » ! Fichtre !

Parions en toute sérénité que de tout temps les organisateurs ont su, à défaut de ce qu'était un centre de vacances, ce pour quoi ils le créait. Peut-être est-il temps de les toiletter, les projets éducatifs. De dire qu'ils sont travaillés et mis en place pour une durée déterminée. Qu'ils précisent formellement à quel public ils s'adressent, dans quel cadre social. Qu'ils précisent l'intention de transformation ou d'évolution de la société. Il est banal aujourd'hui de stigmatiser tel projet éducatif réclamant haut et fort l'accès à l'autonomie, voire l'autonomie tout court, ou encore le respect de l'environnement, et le projet pédagogique en découlant privilégiant un voyage à l'étranger en transport en commun, toutes journées minutées, essayant ses émanations de gazole à tout vent. Les enfants et les jeunes, tout autant que les équipes d'encadrement ont besoin de cohérence pour progresser. Les projets pédagogiques, construits à partir des projets éducatifs doivent être cohérents. Jusqu'à l'aboutissement des actes. Pour illustrer le propos : quelle cohérence peut-il y avoir entre les intentions d'autonomie (encore !), de liberté, de citoyenneté d'un projet éducatif, et l'interdiction formelle dans les séjours de se servir d'un couteau (pour les plus jeunes), de monter aux arbres (anecdotes), ou de participer à des réunions voire d'organiser soi-même ses journées ? On le voit, il doit être impossible à un directeur ou à une équipe de transformer les intentions du projet éducatif. Les directeurs, et les équipes qu'ils vont mettre en place, sont au service du projet éducatif. Les projets pédagogiques sont les illustrations successives d'un projet éducatif. C'est quand les projets pédagogiques sont au plus près des intentions éducatives des organisateurs qu'ils permettent à ceux-ci de faire évoluer leur projet. C'est en cela que le projet éducatif est un élément formateur des directeurs, et des équipes d'encadrement. Mais il n'est plus temps, dans un projet pédagogique de se gargariser de grands mots, de belles intentions. Il est temps d'agir et de dire comment on va faire. Mais c'est une autre histoire. à suivre ? ■

**Avant d'aborder de plain-pied le thème du projet pédagogique, il est nécessaire de baliser précisément le terrain de notre réflexion.**  
*Nous allons réfléchir à la notion de projet pédagogique dans le cadre des structures de vacances et de loisirs collectifs.*

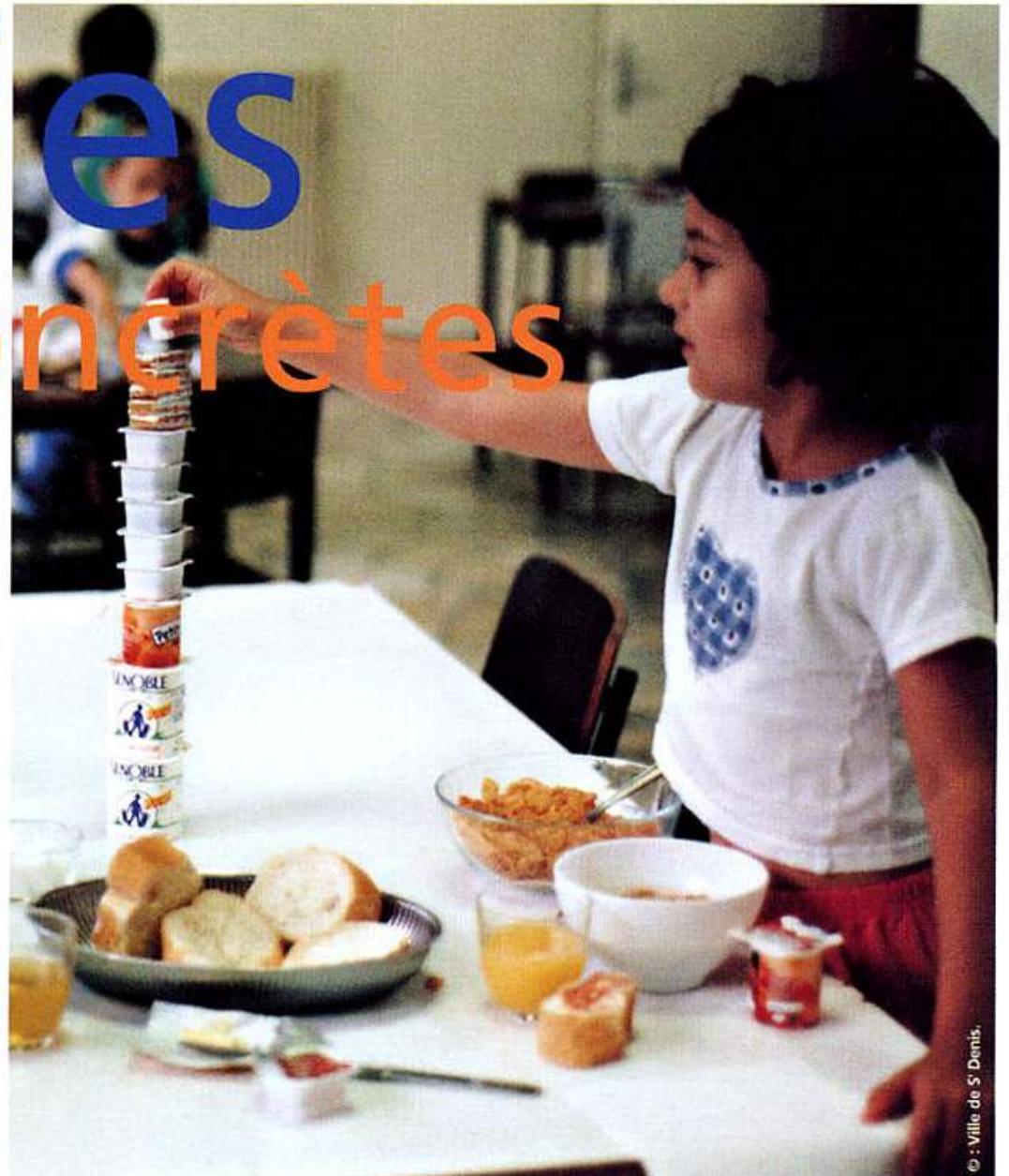
# Utopies concrètes

Alain Gheno

**T**oute une littérature s'étoffe, jour après jour sur les projets pédagogiques d'écoles, d'établissements, de structures de soins, etc. Il y a abondance de recherches, d'expérimentations dans le domaine des projets pédagogiques adaptés à des didactiques diverses et variées.

Tous ou presque, ont pour objectifs des apprentissages, l'acquisition de savoirs, voire la transmission de savoirs. Ailleurs encore, la notion de projet recouvre bien d'autres objets. Projets de recherche, projets de fabrication. Le terme se perd en de multiples déclinaisons qui n'aident pas à en avoir une claire appréciation dans le domaine qui nous concerne. Planifier n'est pas projeter. Et quand on s'en rapproche, des abus de langage, des abus de définition obscurcissent les tentatives de compréhension. Pédagogie du projet, projet pédagogique, méthodologie du projet sont bravement touillés en une sauce très épaisse, proprement immangeable.

Le travail que mènent les formateurs praticiens des Ceméa sur le projet pédagogique est directement issu de ce qu'ils ont développé sur la pédagogie du projet. Et nous nous retrouvons donc, de ce fait, très éloignés



© : Ville de S. Denis.

de tout ce qui pourrait faire penser qu'un projet pédagogique est la programmation, la planification d'une suite de procédures, d'ailleurs plus ou moins pédagogiques, à but plus ou moins éducatifs.

La pédagogie du projet centre toute son action sur le projet de l'individu, de l'enfant. C'est une pédagogie d'éducation nouvelle, qui met en œuvre tous les moyens nécessaires pour qu'une personne, un groupe arrive au terme du but fixé, prévu. Mais c'est une pédagogie qui permet, qui se permet de penser qu'en cours de projet, d'autres peuvent naître parce que des rencontres, des incitations, des dérivations par l'activité ont eu lieu. C'est une pédagogie de la liberté, mais non du libertaire, comme certains procès contemporains voudraient le faire penser.



Une collection de projets individuels implicites ne fait pas un projet pédagogique porteur d'une action commune cohérente.

Dès ses premiers engagements, le directeur, doit prendre l'initiative de mettre au jour un projet d'ensemble qui puisse prendre en compte l'ensemble des différentes données de l'expérience à venir.

### PLANIFIER N'EST PAS PROJETER

Quelques grands pédagogues à l'origine de l'éducation nouvelle en parlent dès le début du xx<sup>e</sup> siècle, John Dewey par exemple, et on retrouvera cette notion chez Claparède, chez Decroly. Il s'agira toujours de mettre l'enfant, ou l'apprenant au centre de ses propres apprentissages, de sa propre activité.

Nous sommes donc très éloignés de toute idée de planification. Et donc, oh combien plus, quand il va s'agir d'organiser, de penser, de réfléchir des temps de vacances et de loisirs dont nous continuons de penser qu'ils sont éminemment éducatifs, mais qu'ils ne sont pas du domaine de la « didactique » !

Dans ce cadre-là, le projet pédagogique ne peut être qu'un objet particulier.

Certes, on peut trouver des définitions du terme projet qui soient complémentaires, voire antagonistes. Dans certaines d'entre elles, il y a le terme de projection, comme la projection d'un produit fini qu'on projette dans le temps. Et autour de laquelle on va construire toute les modalités pratiques. Dans ce cas là, peut-être, peut-on se satisfaire d'une programmation, d'une planification. C'est ce qui est en œuvre dans l'industrie par exemple, où on parle également de projet.

Mais il est alors très difficile de mettre ce type de projection au service de grandes idées telles que l'accession à l'autonomie, le respect du rythme, l'éducation à l'environnement, la mise en pratique de citoyenneté active et bien d'autres grands idéaux éducatifs.

Peut-être la meilleure définition possible du projet pédagogique serait de parler d'utopie concrète !

Nous avons dit, dans le précédent numéro de cette revue, qu'un projet pédagogique de centre de vacances et de loisirs ne pouvait exister qu'à la condition qu'il soit, qu'il ne soit que la mise en œuvre, la mise en acte d'un projet éducatif.

Mais à partir de cet état de fait, de nombreuses et diverses pérégrinations feront qu'il sera un projet pédagogique, ou qu'il ne sera pas.

En premier lieu, cette transformation du projet éducatif en projet pédagogique appartient au directeur. Dans un exercice d'abord solitaire. Parce que ce qui va lui permettre de comprendre les intentions éducatives de l'œuvre pour laquelle il va travailler, puis de tenter de les mettre en œuvre, c'est son projet de direction. Avec dans ce terme de projet, la même parcelle d'indéterminé, de non figé qu'on retrouvera dans la projet pédagogique.

C'est de cette rencontre des intentions, des finalités, des buts d'un organisateur avec la compétence, mais aussi le cadre de pensée, les conceptions éducatives et pédagogiques d'un directeur que va naître le squelette, l'ossature du projet.

C'est bien lui, et lui seul qui alors décidera de la suite. S'associer des adjoints, et avec eux déterminer ce qu'on appelle dans le jargon les objectifs généraux.

Dans un langage plus simple, on pourrait appeler ces objectifs généraux le : « ce qu'on veut faire ». Il ne s'agit plus de se gargariser de beaux et grands mots. Il ne devrait plus être question de ces grandes finalités que sont *autonomie* et *citoyenneté, respect de ou autre droit* à. Il s'agit bien de « ce qu'on veut faire », mais dans le concret du séjour, dans le concret d'un lieu géographique, d'un environnement dont obligatoirement, parce qu'on est un pédagogue convaincu de l'importance de l'environnement on va faire socle du projet. Dans le concret d'une population et de son origine socio-culturelle, de son (ses) âge(s). Dans le concret de contraintes budgétaires que l'on a acceptées.

## LE NON NÉGOCIABLE

Quelque part, on se situe dans le territoire du « non négociable » du directeur. Dans ce qu'il donnera comme cadre de liberté à l'action des animateurs. C'est par exemple dans ce cadre des objectifs généraux qu'on pourra décider d'organiser un lever individuel. Parce que ce lever correspondra au but de respect des rythmes de vie de l'organisateur. Parce qu'il répond bien au : « qu'est-ce qu'on veut faire ? » Peut-être cela paraîtra-t-il trop trivial à des directeurs qui pensent encore que projet pédagogique doit rimer avec langage ésotérique et masse de papier remplaçant la qualité d'un projet. Pourtant, un projet pédagogique, dès l'élaboration de ses objectifs généraux, c'est déjà la juste image des mains dans le cambouis ! C'est dans ce cadre qu'on décidera de la tenue de réunions d'enfants et de leur portée ou latitude de décision... Parce que, bien évidemment, dès

le départ, le projet pédagogique est pensé, est conçu en direction de ceux pour qui il existe les enfants, les ados, les jeunes ! Qui plus est, d'eux en vacances ! Ensuite, et parce que le directeur et son équipe de direction ont affiné les objectifs généraux, devient possible le travail d'embauche des animateurs. Pourquoi à ce moment-là ? Parce que leur mission, qu'ils vont s'empresser d'accepter parce qu'elle sera claire, sera de mettre en acte, en chair et en sueur, en invention et en création, les objectifs généraux. L'équipe de direction a déterminé quels étaient ses besoins. Elle peut recruter. Il appartiendra alors à cette équipe, directeur, directeurs adjoints, animateurs, et si nous sommes en centre de vacances, équipe technique, de construire les objectifs opérationnels : le « comment on va le faire ». Cela, à notre sens, doit se construire avec les animateurs, parce qu'il leur appartient de mettre en œuvre. Parce qu'ils ont été formés à trouver des solutions concrètes aux problèmes qui se posent. S'ils étaient embauchés plus tard, une fois que les objectifs opérationnels auraient été fixés par



La pédagogie du projet centre toute son action sur le projet de l'individu, de l'enfant.

l'équipe de direction, ils seraient en parfaite légitimité de se considérer comme de splendides « manards », techniciens de surface éducative aux ordres d'une direction omnipotente. Et qui pleurnicheraient, parce que les animateurs ne prennent aucune initiative, n'ont aucune autonomie, ne veulent rien décider ! Ben voyons. Et lorsque des impératifs du type éloignement des animateurs, séjours réunissant des enfants des quatre coins du pays se présentent, même si nous pensons qu'ils devraient trouver une solution, il est important de laisser aux animateurs une part de création des objectifs opérationnels, que de toute façon, eux, et eux seuls auront à mettre en œuvre sur le terrain. À partir de ce moment, on peut effectivement parler de l'appropriation du projet pédagogique par les animateurs.

Si cela n'est pas réalisé, il est vain de vouloir user du neurone ou perdre de la salive sur le sujet de la construction du projet pédagogique avec les animateurs. Il vaut mieux, par souci de clarté, leur donner leurs ordres et veiller à leur degré d'obéissance. Perte de temps, tout ce cheminement ? À vouloir parler de travail en équipe, d'appropriation, de formation des animateurs, certainement pas ! Et les grandes finalités et buts éducatifs s'entendent autant pour le public visé que pour celui qui va

Projet de directeur,  
projet d'équipe de direction,  
qu'importe,

Le véritable enjeu, se mesure  
au niveau de l'appropriation  
du projet par les différentes  
membres de l'équipe de direction  
d'abord, de l'équipe d'animation  
ensuite, appropriation qui  
suppose la participation effective  
de chacun.

aider à l'atteinte des buts ! Puis viendra le temps de décider du : « avec quoi allons-nous le faire ? », autrement appelé les moyens. Si je reprenais l'exemple du lever individuel : en parfaite adéquation avec l'organisateur qui veut respecter le rythme de vie des enfants, en tant que directeur, et dans le panier de mes « non négociables » se trouve le réveil individuel. C'est ce que je veux faire. Je vais donc travailler avec les animateurs que j'ai embauché (et qui donc étaient d'accord) à : « comment allons-nous faire ? » Nous sommes bien dans l'utopie concrète, parce que nous avons une idée, même vague du nombre d'enfants, de leur âge, et notre compétence collective nous aide à percevoir leur conception ou leur rapport au sommeil. Il va s'agir d'organiser, dans un lieu donné, tout ce qui va permettre à chaque enfant de dormir à sa seule volonté et en réponse à ses seuls besoins. C'est à dire, travailler sur le placement et le rôle de chaque animateur, les organisations spatiales et temporelles, etc. Puis nous chercherons les moyens. Obscurcissement, organisation des tables en salles à manger, déplacement, lieu de stockage du linge. Et comme nous sommes ambitieux, nous chercherons même à mettre en place des outils d'évaluation. C'est-à-dire : vérifier si ce que nous avons prévu fonctionne ou non. Et si c'est non, nous changerons d'organisation, nous chercherons à améliorer les moyens, voire les opérationnels ! Mais il est hors de question de changer d'objectifs généraux. Ils sont le squelette, n'oublions pas ! C'est terre à terre ? J'espère bien. C'est une partie d'un projet pédagogique ! À partir de ce moment, il ne peut plus être question de programmation, de planification. Ce serait ramener les enfants ou les jeunes à l'état de marchandise dont on a prévu une transformation, laquelle transformation devra se passer selon des phases préétablies. Ce qu'un projet pédagogique pourra prévoir, ce sont toutes les conditions qui permettront aux enfants, au public visé, d'accéder aux grandes finalités du projet éducatif. Le projet pédagogique, c'est plutôt un cadre de vie, un cadre de sécurité, un environnement qui va à la fois rassurer, susciter, mettre en action, mettre en agir. Pour tenter de

bien faire comprendre, le projet pédagogique n'existera réellement, ne sera concrétisé qu'à la fin du séjour. Parce que, en continu, l'équipe adapte, change les outils non pertinents, en construit d'autres en fonction des besoins, toujours changeant, puisque adaptés à des enfants, à un public vivant. Ce qui fait qu'à chaque étape d'élaboration du projet, il faudra prévoir les outils d'évaluation. Du plus simple au plus subtil. Pour mon exemple, la macro-évaluation sera de rechercher si chaque enfant dort tout son saoul, s'il se lève quand il le veut. La réponse peut être binaire, oui-non. Une micro-évaluation pourra être d'aller vérifier chaque objectif opérationnel, chaque moyen, pour vérifier qu'ils sont pertinents. Il est dit, dans tous les bons ouvrages de pédagogie traitant de la question des objectifs pédagogiques, qu'un objectif contient dans son énoncé les outils de son évaluation. Cela aussi ramène le projet pédagogique à une dimension terrestre qu'il a tendance à oublier. Étant bien entendu que par évaluation nous entendons quelque chose de concret, de palpable, d'observable. Les « je crois que, il me semble que, je pense que », sont de l'ordre du ressenti, pas de l'évaluation. Peut-être est-il temps aussi de dire que le projet pédagogique n'existe que par le public auquel il s'adresse. Ce qui amène à réfléchir aux moyens que le dit public aura à sa disposition pour évaluer lui-même ce qu'on avait prévu de lui proposer comme organisation.

### **LAISSER LES ENFANTS ÉLABORER LEUR PROJET**

Pour terminer cette courte promenade au pays des projets pédagogiques, quelques remarques. Il ne devrait jamais être question, dans l'élaboration d'un projet pédagogique, du projet de fonctionnement, puisqu'il en est un ! Et s'il est possible d'y voir apparaître des projets d'activités, il ne devrait s'agir que d'intentions, puisque les projets d'activités ne devraient être que les projets des enfants (dans le cadre certes déterminé par les adultes, mais un cadre devant justement susciter, permettre l'émergence puis la réalisation des projets d'enfants).



De même, un projet pédagogique, ça naît, ça vit et ça meurt ! Et malheureusement pour lui, ça ne se reproduit pas. À partir d'intentions philosophiques ou sociales ou encore culturelles, qui elles évoluent lentement, la transcription concrète, le projet pédagogique n'existent que dans la mesure d'un public particulier, d'un temps particulier, d'un espace particulier.

De fait, un projet pédagogique de centre de vacances et de loisirs est un objet unique.

Pour être technicien, disons que si effectivement des objectifs généraux peuvent se retrouver, les objectifs opérationnels, obligatoirement adaptés au public, au lieu, voire aux contingences matérielles ne peuvent être repris.

Enfin, si effectivement, les travaux menés sur la méthodologie du projet, cette tentative parfois scientiste de faire de la pédagogie peut aider à l'élaboration des projets pédagogiques, de grâce, qu'elle laisse en paix les enfants quand ils élaborent les leurs ! Alors parfois, mais avec quel plaisir, se vivent des utopies concrétisées. ■

## EFFETS ET MÉFAITS DU PROJET

Au cours des deux derniers siècles, le projet s'est présenté comme condition d'émancipation et de créativité. La société industrielle a souhaité valoriser à travers lui les deux mythes de l'autonomie et de la maîtrise. Mais, dans ses usages intempestifs, il a souvent constitué une forme subtile d'asservissement. Aujourd'hui, la personne ou le groupe qui investit dans le projet doit abandonner l'espoir d'une totale autonomie.

### EFFETS ÉMANCIPATEURS

Le projet doit tenir compte de données contradictoires, ce qui amène à gérer l'incertitude et la complexité des situations.

Le projet incite les personnes concernées à développer leurs capacités, à devenir des acteurs-auteurs.

Le projet conduit l'acteur à penser la situation en termes d'innovation et de création.

Le projet se fonde sur une logique de l'interaction et de la négociation ; en ce sens, il s'inscrit dans une logique de recomposition du lien social.

Le projet favorise une action plus efficace grâce à un temps d'anticipation et de conception.

Le projet permet d'explicitier les intentions et donc de clarifier la pensée en l'aidant à concrétiser les possibilités qu'elle recèle.

Le projet conduit à se poser des problèmes de sens au regard de l'action à entreprendre : *sens-direction à prendre, sens-signification à dégager, sens-sensation à manifester*.

Ces questions favorisent le confort existentiel de l'acteur lui-même.

### MÉFAITS

La fuite en avant dans le futur provoque une certaine incapacité à gérer les exigences du moment présent.

Par le volontarisme soucieux d'une maîtrise totale sur les choses et les individus, l'acteur s'illusionne sur ses capacités et ne tient pas compte des effets pervers éventuels. L'objet à conquérir prend le pas sur le processus à conduire.

L'idéalisation de l'objet visé, transformé en « bon objet », risque d'engendrer une désillusion à l'épreuve des faits.

La dénégation conduit les institutions et professionnels à se substituer aux individus, transformant ainsi leur *projet de* en *projet pour*.

Le leurre risque de créer un fossé entre l'intention originelle, ambitieuse, et la concrétisation modeste.

Les coûts risquent d'être disproportionnés au regard des avantages que procure le projet.

La lourdeur des dispositifs du projet, étouffant la créativité.

Jean-Pierre Boutinet,  
Sciences humaines, n° 39, mai 1993.

**On évoque souvent le projet pédagogique dans le milieu des CVL. Mais de quoi parle-t-on ? À quoi et à qui sert-il ? Qu'apportera-t-il à vos fonctions de jeune animatrice ou animateur ? Nous allons tenter de répondre à ces questions et de clarifier ce concept. Nous verrons en effet en quoi il vous sera utile de mieux le comprendre pour y trouver votre place.**

# Le projet pédagogique

Vincent Chavaroche



**V**ous avez entendu le directeur du séjour le citer et vous demander, éventuellement, de l'appliquer. Le projet pédagogique est un contrat moral entre les différents acteurs des CVL : en premier lieu entre l'organisateur et le directeur.

La plupart des CVL sont des organisations temporaires ouvertes pendant les vacances sur des durées plus ou moins longues et sont souvent encadrées par des personnes dont ce n'est pas le métier permanent.

Ils sont organisés par des municipalités, des associations, des comités d'entreprise, des structures de quartier qui ont un avis sur l'éducation des enfants et des jeunes. Ils ont aussi des situations à assumer et à gérer : aider les parents qui travaillent en organisant la garde de leurs enfants, le mercredi, pendant les vacances, le matin ou le soir ; proposer des activités de loisirs hors de l'école, dans les cités...

Pour répondre à ces questions, ces organisateurs définissent des objectifs et une politique d'éducation repérables au travers d'un projet éducatif, un projet politique pour l'enfance et la jeunesse. Ils y réaffirment des idées comme



le droit pour les enfants aux vacances et aux loisirs, quelles que soient leurs classes sociales, leurs conditions de vie. Le projet éducatif est un texte présentant leurs intentions en matière d'éducation, de citoyenneté, de santé, d'accès aux activités culturelles et sportives, de solidarité entre les personnes de la commune, l'association ou l'organisation. Il aborde les aspects quantitatifs, c'est-à-dire le volume des actions prévues, le nombre de lieux d'accueil dans la ville ou le quartier, les manifestations à caractère social et les moyens financiers, techniques, humains nécessaires à leur réalisation. Il traite aussi des aspects qualitatifs des actions, c'est-à-dire du niveau que les organisateurs veulent atteindre en matière de conditions matérielles d'accueil et de déroulement des activités avec les enfants...

### **DU PROJET ÉDUCATIF AU PROJET PÉDAGOGIQUE**

Le centre de vacances ou le centre de loisirs que vous allez encadrer, celui auquel vous avez participé l'été dernier sont un des résultats et des mises en œuvre de ces

Cantonné à un rôle de « simple exécutant », votre aventure éducative risque d'être limitée et pénible. Sans liens ni informations sur ce que font les autres, vous n'aurez pas l'impression d'être dans une équipe d'adultes travaillant sur le même projet et le projet pédagogique aura alors perdu tout son sens.

politiques. Ils s'éloignent de l'image des centres coupés de toute organisation sociale ! En effet, il ne s'agit pas uniquement d'occuper les enfants pendant quelques jours ou quelques semaines. Partie intégrante de la vie sociale et du quotidien des familles, les CVL ont un rôle social et éducatif à jouer et contribuent à l'éducation des enfants et des jeunes. Écrit et publié dans le bulletin d'informations de la municipalité, de l'association ou du CE, le projet éducatif accompagne le catalogue de présentation des séjours et fixe le cadre et les grandes orientations éducatives dans lesquelles devront se dérouler séjours et

activités au quotidien. Pour exister, les CVL doivent être organisés et encadrés. Responsable du séjour, le directeur aura peut-être le choix de diriger un centre de loisirs ou un centre de vacances d'enfants ou d'adolescents. Si ce n'est pas le cas, il devra néanmoins avoir un contact avec l'organisateur pour prendre connaissance de ses conceptions éducatives en lisant le projet éducatif. À défaut, il interrogera l'organisateur quant à ses intentions et les valeurs qu'il défend en matière d'éducation pour les enfants et les jeunes. Le directeur devra lui aussi présenter ses conceptions personnelles. C'est le projet de direction. De cette rencontre souhaitable (qui n'a malheureusement pas toujours lieu) naîtra un premier accord entre les deux partenaires : le premier aspect du contrat moral. Le directeur devra sans doute y parler de sa volonté de permettre aux enfants d'accéder à l'autonomie, du respect des différences, de la lutte contre les inégalités ou encore du respect du rythme de vie en vacances... Il y traitera de ses choix d'organisation de l'équipe d'animation et des enfants accueillis pendant le séjour.

Ensuite, travaillé au sein de l'équipe de direction, ce projet de direction déterminera les grandes lignes du déroulement du séjour et posera le cadre d'intervention des animateurs : choix de répartition des enfants en grands groupes ou pas, par tranches d'âge ou non. Choix des activités importantes et de leur organisation. Prise de contact avec les prestataires d'activité. Rencontre des différentes personnes de l'équipe d'adultes du centre et répartition des animateurs sur les groupes d'enfants. Réflexion quant aux méthodes pédagogiques...

### **LE RÔLE DE L'ANIMATEUR DANS LE PROJET PÉDAGOGIQUE**

Le directeur ne pourra pas mettre seul en œuvre toutes ces bonnes intentions et ces choix et les traduire concrètement pendant le séjour. C'est là qu'interviennent les animateurs fraîchement sortis du stage de formation ou forts d'une première expérience. Si vous n'êtes pas associé à la préparation du séjour, l'existence d'un projet pédagogique restera pour vous un aspect théorique, éventuellement un contrat obligé

#### **LE PROJET ÉDUCATIF DE L'ORGANISATEUR DU SÉJOUR**

##### **Formation de futurs citoyens responsables et autonomes**

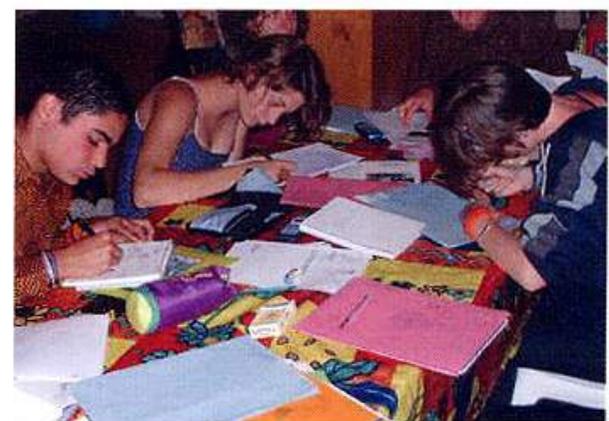
Le projet de direction établi par le directeur

- Reconnaître l'enfant comme une personne à part entière et l'associer aux décisions le concernant.
- Préménager le milieu, proposer des activités adaptées favorisant la découverte et l'échange.

Le projet pédagogique construit par l'équipe de direction

Les animateurs se l'approprient et toute l'équipe d'adultes le met en œuvre durant son séjour :

- Réfléchir à la place des adultes pour que les enfants prennent des initiatives sans se référer systématiquement à eux.
- Prévoir des aménagements matériels, des coins avec des livres, le nécessaire pour faire de la peinture, des dessins, des découpages, des jeux de société,...
- Installer ces coins, sortir le matériel pédagogique, donner des informations et des points de repères aux enfants pour qu'ils prennent des initiatives, donnent leur avis, soient acteurs de leurs vacances.
- Utiliser des moyens comme la réunion d'enfants, réel lieu d'échanges, de négociation et de construction collective pour que les enfants ne considèrent pas le centre comme un lieu d'inscription aux activités décidées par les seuls adultes.



© : C. Henry

mais ni lu, ni compris, ni approprié. Dans le cas contraire, vous serez associé d'une façon ou d'une autre à la préparation du séjour. Le directeur, après négociation avec l'organisateur, a composé son équipe de direction (directeur adjoint, assistant sanitaire et économiste). C'est avec elle et les animateurs professionnels qui travaillent toute l'année au centre qu'il traduit les intentions éducatives et pédagogiques portées dans son projet de direction : c'est le projet pédagogique.

Tous les aspects du séjour y sont abordés et passés au crible des intentions. Le déroulement des journées sera étudié au travers de chaque moment et des questions devront se poser inévitablement : comment organiser le lever des enfants dans le centre de vacances ? Faudra-t-il, afin de respecter leurs différents rythmes, s'organiser dans l'équipe d'animation pour accompagner ceux qui se réveillent tôt et éviter qu'ils ne réveillent les autres enfants ? Comment organiser les groupes : par tranches d'âge, par grandes « familles » ?

Ces choix ne sont pas neutres. Certains seront plutôt pratiques et « simples » à gérer, mais porteront inconsciemment les adultes à traiter les enfants comme des « objets » qu'il faut animer et occuper. D'autres, au contraire, les placent au centre des préoccupations du séjour, considérant qu'en tant que personnes à part entière ils doivent être acteurs de leurs vacances.

Les solutions matérielles choisies devront être confrontées aux intentions pédagogiques de départ. Ainsi, pour faire des repas un moment agréable et éducatif, de petites tables permettront de parler sans crier. Un adulte par table favorisera le bon déroulement du repas et incitera les enfants à goûter à tous les plats... Se donner la peine d'organiser des réunions d'enfants pour la mise en œuvre des activités donnera la satisfaction de les voir s'organiser et de donner leur avis. Il en sera de même pour préparer les temps de la toilette en gérant les contraintes matérielles, ou pour préparer les soirées en fonction de l'âge des enfants et de leurs projets.

## UN PROJET COLLECTIF

### QUI FIXE LES MOYENS DES SÉJOURS

De votre place d'animateur, vous serez associé à la mise en place de ce projet pédagogique qui fixera le choix de l'ensemble des moyens de fonctionnement du séjour. Il faudra en prendre connaissance, vous l'approprier et – comme nous le défendons – poser des questions, débattre à son sujet.

Il faudra exprimer vos idées, les envies qui vous ont décidé à suivre une formation pour devenir, un temps, animateur de CVL. Et petit à petit, sans savoir tout ce que représente un CVL dans sa globalité, vous percevrez la place qui sera la vôtre.

Vous pourrez faire des propositions sur l'organisation pratique du séjour, sur les activités que vous maîtrisez et que vous aimeriez proposer aux enfants. Garante du cadre de travail et du projet, donc des orientations prises, l'équipe de direction sera là pour vous aider.

« Mais alors, ce projet, que m'apportera-t-il de plus ? » vous demandez-vous. Une chose essentielle à notre avis : un cadre clair pour votre action et le changement de statut des animateurs qui abandonnent le rôle d'exécutants pour s'associer à la conduite d'une aventure pédagogique unique.

Au lieu de vous inscrire dans un fonctionnement totalement imposé, sans maîtrise des choix pédagogiques, vous serez acteur du projet. Tous les instants sont porteurs de sens et souvent de choix pédagogiques. Votre action, seul ou avec d'autres animateurs, avec votre petit groupe d'enfants, contribuera au projet global.

Porté collectivement, le projet pédagogique vous deviendra une aide, un outil de formation, une référence permanente. Cité dans les réunions auxquelles vous participerez, il cadrera vos responsabilités et leurs limites dans le travail quotidien, le dialogue au sein de l'équipe.

## Le projet pédagogique

dont on dit qu'il ne sert à rien, ne se résume pas à un contrat technique ; il redonne du sens à l'engagement d'animateur de centre de vacances et de loisirs.

Il replace l'animateur au sein d'une équipe éducative, lui reconnaît des droits et le responsabilise.

Il prouve que s'occuper d'enfants et de jeunes en CVL aujourd'hui n'est pas une action technique mais éducative. Le projet pédagogique replace chaque acteur des CVL face à ses responsabilités lorsqu'il s'engage dans ce qui doit rester une aventure pédagogique forte.



### DROITS ET DEVOIRS DES ANIMATEURS

S'occuper d'enfants est un engagement très important et empreint de responsabilités qui témoigne de la confiance que l'on vous accorde. Il vous donne le droit de donner votre avis sur les choix de l'équipe d'animation, de participer vraiment à la construction du séjour, de prendre des initiatives sur les aspects concrets de la vie du centre (propositions d'activités, de sorties...) et l'évolution de l'organisation des moments de la vie quotidienne (toilette, repas, rangements...).

Cet engagement vous donne aussi le devoir d'argumenter vos choix et vos propositions. Vous devrez établir la cohérence entre le projet pédagogique, vos décisions et les activités que vous mettrez en œuvre. Vous aurez des comptes à rendre au directeur, aux autres animateurs,

aux enfants et... à vous-même, face au contrat moral qui sera une aide pour vous durant le séjour.

Ce texte photocopie découvert lors de la préparation, sera la référence permanente qui vous permettra, au quotidien, au sein de l'équipe, de vérifier si ce que vous mettez collectivement en œuvre est bien la traduction des intentions de départ. Pour cela, l'équipe d'animateurs se rencontrera et, avec l'aide de l'équipe de direction, fera régulièrement le point sur le séjour.

Pour s'assurer que le matériel nécessaire aux activités est prévu, discuter d'un enfant posant problème, bien sûr. Mais aussi pour se questionner sur votre façon de mettre en place les activités, sur votre attitude, sur la place laissée aux enfants dans les choix et les décisions les concernant. ■

**Pourquoi des organisateurs n'entendent-ils pas les arguments de certaines équipes de direction les préoccupations pédagogiques, les valeurs éducatives de militants des centres de vacances? Parce qu'ils sont incompetents en la matière? Parce qu'ils ne sont que des gestionnaires? Et si c'était plus simplement parce qu'ils font leur travail.**

*Un organisateur organise, un directeur dirige, un militant milite... Chacun ayant retrouvé sa place et accepté celle de l'autre, nous pourrions commencer à travailler ensemble.*

# Organisateur directeur

Guillemette Lamy



**N**ous pouvons entendre, quelquefois, ces remarques à propos des organisateurs de centres de vacances :

- Ce qui les intéresse, c'est le budget.
- Ils ne parlent que de points techniques.
- Ils ignorent la réalité quotidienne des séjours. Les rapports sont conflictuels.
- Ils sont plus préoccupés par les finances que par la pédagogie.
- Du moment que ça ne fait pas de vagues, ils se fichent de la pédagogie.
- Ils sont trop pris par les demandes de subventions pour avoir le temps de faire du suivi.

Quelle déception et quelle souffrance pour des équipes militantes dont le plus cher désir est de convaincre, faire changer les choses, transformer le monde... en tout cas, celui des vacances et des loisirs. Lorsque nous parlons « aménagement », « activité », on s'entend répondre « budget et finances ».

Lorsque nous évoquons « relation privilégiée adultes-enfants », on nous répond « gestion du personnel et salaires ».



© : C. Henry

### NÉGOCIER UN BUDGET OU DES VALEURS ÉDUCATIVES ?

Les finances sont un point de rencontre entre le directeur et l'organisateur. Pour l'organisateur, le budget du centre est inclus dans celui de son service, lui-même étant inclus dans celui de la commune... Il est la traduction de la politique municipale ou associative, il a peu de marge de manœuvre. Pour le directeur, ce budget doit être au service du fonctionnement du centre, le reflet de ses options pédagogiques.

J'ai dirigé un séjour de trois semaines, avec trente-cinq enfants, pour une commune de Seine-et-Marne.

- Découverte du budget prévisionnel (à titre d'exemple en franc) :
- Budget pédagogique : 2 000 francs
- Budget camping : 4 000 francs
- Budget sorties et activités extérieures : 5 000 francs.

Traduction en fonctionnement : les enfants seront peu sur

le centre. Ils pratiqueront des activités diverses à l'extérieur. Voilà qui me déplaît. Je souhaite un séjour où la construction du groupe a de la valeur, où l'activité individuelle a autant d'importance que la pratique collective, et où la souplesse d'organisation doit permettre le respect des choix et rythmes de chacun... Alors je négocie. Mais au lieu de réclamer l'augmentation du budget pédagogique, afin d'avoir des « moyens suffisants », je propose un transfert de charges.

Nous réduirons le budget camping, et seuls les enfants souhaitant partir, le feront.

Nous compterons sur les compétences des animateurs du séjour, avant de rechercher des activités extérieures.

Pour le coup, l'organisateur m'écoute. Je lui parle budget en lui promettant de ne pas le dépasser, mais de l'adapter. Il est d'accord. L'ai-je convaincu du bien-fondé éducatif de ma demande ? Sûrement pas. Il le sera peut-être, à la fin du

séjour, si (et seulement si) ce que j'ai décidé a fonctionné, si les enfants ont passé de bonnes vacances, riches et passionnantes.

### ACCEPTER DE TRAVAILLER DANS LA DURÉE

Travailler pour la première fois avec un organisateur suppose d'abord d'accepter de faire sa connaissance, non en tant que personne, mais dans sa fonction.

Quelles sont ses préoccupations ? Ses demandes ? Ses exigences ?

À partir de là, le directeur pourra faire un choix parmi ce qu'il est prêt à négocier, à essayer, et ce qui pour lui restera une exigence. Un premier séjour permettra d'évaluer si ces négociations sont allées dans le bon sens et quelles seraient les discussions à venir pour augmenter encore la qualité du séjour. Car voilà bien un point auquel l'organisateur et le directeur sont sensibles.

Lorsque j'ai travaillé pour la première fois avec une commune de Seine-Saint-Denis, je n'ai pas négocié le nombre de postes au service, car sans être confortable, il me paraissait raisonnable (trois personnes, six jours par semaine, huit heures par jour pour quarante-cinq enfants).

Le fonctionnement en trois groupes d'âge, la mise en place d'un lever individualisé, nous ont montré qu'à certains moments de la journée ce nombre était insuffisant, alors qu'à d'autres, il était trop important. En outre, à la fin du séjour, le personnel et les enfants ne se connaissaient pas ou presque pas.

L'année suivante, après échange avec le personnel technique, nous avons négocié la création d'un poste supplémentaire... mais toute l'équipe travaillerait six heures trente par jour.

*Avantages* : une personne de service par groupe, permettant une meilleure relation avec les enfants. Une répartition du travail plus équitable entre les personnes et dans le temps.

*Répercussions budgétaires* : une augmentation raisonnable de l'enveloppe des salaires. L'organisateur a accepté cette proposition parce que ce qu'il avait vu du premier séjour justifiait cet effort budgétaire.

### EXIGER C'EST AUSSI S'ENGAGER

Lorsque cette même première année j'ai visité le centre, je me suis rendu compte que le matériel avait été ramené en ville... et qu'il n'en restait rien !

Dès lors le budget pédagogique alloué pour le fonctionnement ne pouvait de surcroît remettre le centre à flot.

Nous avons négocié un budget exceptionnel d'investissement en matériel (17 000 francs de plus que les 4 000 francs de départ). Les discussions furent difficiles mais passionnantes. Si l'organisateur a finalement accepté de débloquer cette somme, c'est sûrement parce qu'il fut sensible à nos arguments. Mais c'est surtout parce que nous nous sommes engagés d'une part à diriger le centre pendant au moins trois années, d'autre part à garantir une gestion et un entretien du matériel qui feraient de ces achats un réel investissement.

Cet engagement de part et d'autre conduit le directeur et l'organisateur vers un réel travail en partenariat, et la confiance mutuelle. Pour cela, il faut du temps.

Si le directeur, lors d'un premier séjour, met l'organisateur «à l'essai », il doit accepter de l'être aussi.

Lorsqu'un séjour se passe mal, il est possible d'envisager que les moyens financiers, matériels et humains ne nous aient pas permis de travailler dans de bonnes conditions. Mais on peut aussi penser que c'est le directeur qui n'a pas su diriger son équipe.

Combien de fois a-t-on constaté l'état de délabrement d'un centre, le rangement catastrophique de la réserve de matériel ? La faute à qui ?

Que penserions-nous d'un organisateur qui distribuerait l'argent des contribuables à tout va, au vu d'idées éducatives, sans contrôle, au risque de mettre en péril le budget global des séjours d'enfants ?

Si le directeur souhaite parler d'autre chose que de finances avec l'organisateur, il doit s'engager à le soulager d'une partie de cette charge en gérant lui aussi au quotidien.

## POUR CONVAINCRE, IL FAUT ÊTRE CRÉDIBLE

Pour convaincre, il faut partager, expliquer, montrer ce dont nous sommes capables.

Faire financer la préparation du séjour, c'est indispensable, mais il faut aussi prouver son utilité. Il est toujours possible d'inviter un organisateur à l'un des temps de préparation, non pas seulement pour qu'il s'y présente, mais pour travailler avec lui, et lui montrer que préparer c'est sérieux.

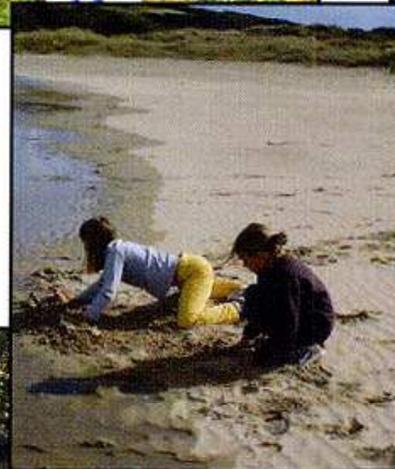
Recevoir l'organisateur au cours du séjour, c'est accepter de regarder le centre avec son regard à lui. Car il verra tout de suite, de son œil extérieur et habitué, que les enfants sont sereins, détendus, ou épuisés; que le matériel est en état ou qu'il traîne partout, que les plats sont joliment présentés mais que la chambre froide est sale.

Alors, à partir des constats de réussite et d'échec, on pourra discuter pédagogie, fonctionnement, difficultés de direction... et enfin moyens supplémentaires ou en tout cas différents.

Téléphoner à l'organisateur au cours du séjour, c'est aussi le faire pour l'informer, pour lui dire que tout va bien, pas seulement pour négocier, réclamer ou se plaindre. Ne soyons pas toujours en situation de demandeur, nous aurons peut-être une écoute plus attentive lorsque cela sera nécessaire.

Rencontrer l'organisateur après le séjour, c'est avoir fait l'analyse du séjour en terme de réussites, d'échecs mais aussi des causes et des circonstances. C'est accepter de dire ses erreurs pour pouvoir négocier les points qui sont de la responsabilité de l'organisateur. Reconnaître ses difficultés, ce n'est pas prouver son incompetence, c'est au contraire montrer qu'on peut diriger dans l'analyse et les perspectives.

Nous ne sommes pas une équipe de direction exceptionnelle n'ayant travaillé qu'avec des organisateurs formidables. Ce sont les expériences et les diverses négociations qui nous ont conduits à mettre de « l'eau dans notre vin », et à regarder les choses autrement. Je peux même témoigner avoir refusé de travailler de nouveau



La relation à l'organisateur n'est pas une épreuve de force. elle est d'abord la recherche d'un accord.

avec un organisateur après un premier séjour, car il m'a été impossible d'obtenir gain de cause sur un principe qui pour moi n'était pas négociable, touchant la relation aux familles. Et pourtant, celui-là n'avait aucune incidence budgétaire. C'était bel et bien un choix politique, politique d'éducation s'entend.

Car enfin, négocier, discuter, arriver à des compromis, tenter des expériences, ne signifie pas non plus en arriver à la compromission. C'est là que nos valeurs éducatives prennent toutes leurs forces. ■

Écrire un projet pédagogique, se demande-t-on toujours, pour quoi faire ou pour en faire quoi. Voici des passages du projet pédagogique d'un séjour de jeunes en bateau, mis au regard de situations observées pendant le séjour.

Pour les auteurs du projet, c'est déjà accepter le risque de mettre les intentions annoncées à l'épreuve des faits, c'est vérifier si l'agi a donné vie aux idées. Écrire c'est donc risquer. Mais écrire c'est aussi témoigner de ses intentions, c'est prouver que l'on accepte la responsabilité de trouver les moyens nécessaires à la réussite de l'action.

Écrire c'est donc se protéger.

Marie-Claude Bonnault

### Trois opposants choisissent la vidéo

C'est nul, ça me plaît pas, j'veux pas ça... C'est pas pour nous... disaient-ils, nos trois opposants. Un peu de diabolo... Allez j'essaie... Non, c'est pas pour nous. Quoi faire ? Un peu de vidéo, on les filme, on sera plus tranquille.

**Il y a toujours un projet. Conscient ou inconscient.**

*Chaque directeur a son projet. Chaque animateur également. Et que dire des enfants ! Mais il s'agit bien de construire ensemble un projet qui va se réaliser, patiemment, tout au long d'un séjour.*

*Pas de projet réel sans une mémoire des intentions. Un projet ne peut être qu'écrit.*

# Écrire un et

Catherine Brossard

**N**ous avons écrit cela.

Le cadre - La structure de base.

Le cadre se définit à la fois par son environnement stable et mobile.

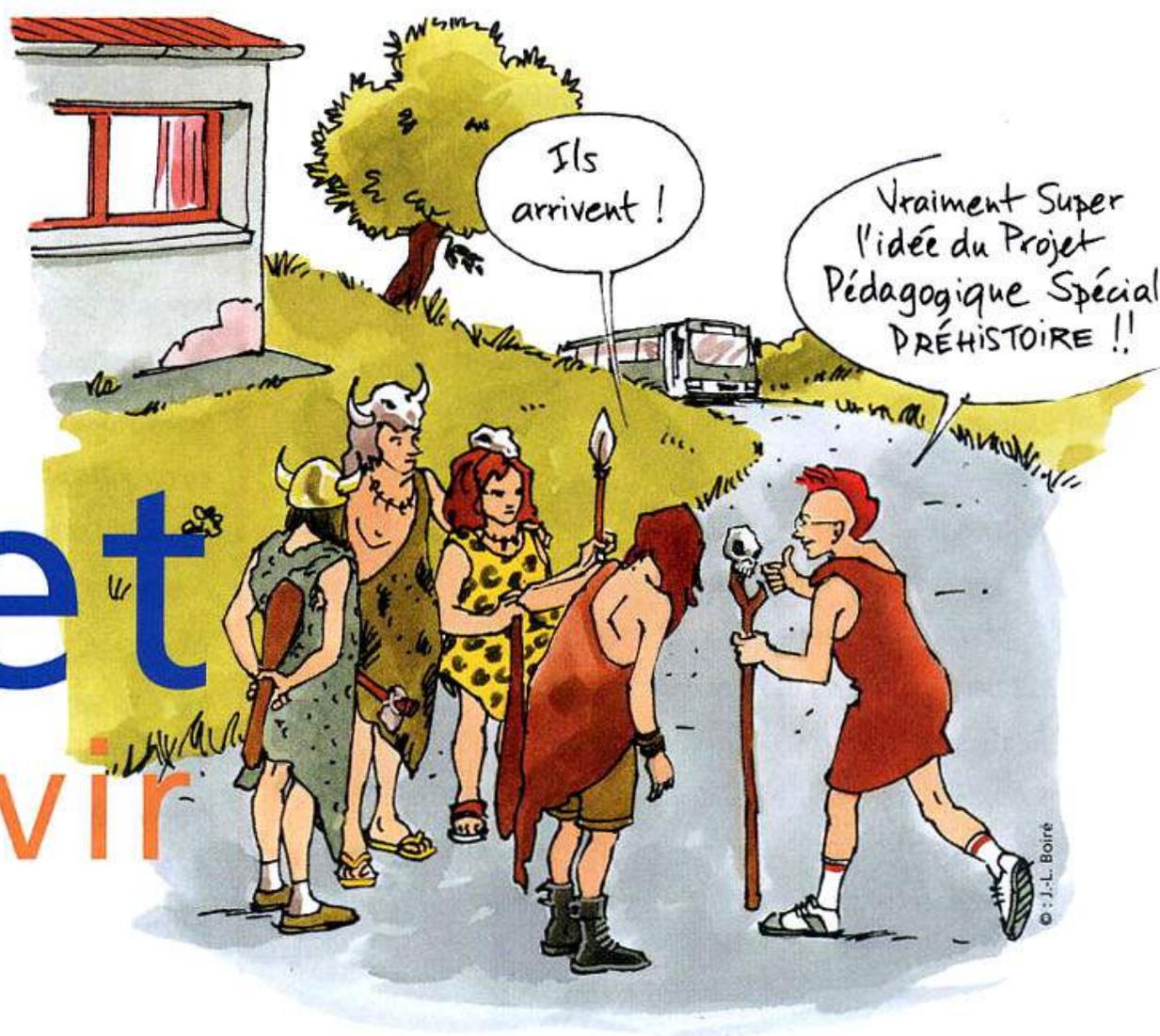
Ce qui est stable : l'équipe qui se compose de trois animateurs, un directeur-adjoint et un breveté nageur sauveteur (BNS), une directrice et les deux bateliers qui connaissent le canal du Midi parfaitement bien et nous sont utiles pour la découverte du milieu.

Le lieu de vie, c'est-à-dire la péniche: au rez-de-chaussée, s'y trouvent la cuisine, les sanitaires, un espace activité de 16 m<sup>2</sup>, les boxes pour dormir, l'appartement des bateliers. À l'arrière, se trouve la machinerie. À l'avant se trouve la cabine de l'équipe d'encadrement.

Le public: vingt-six pré-ados de 13-14 ans dont quinze garçons et onze filles.

Ce qui est mobile: le lieu de l'activité puisqu'il dépend de notre itinéraire. L'environnement immédiat (hors péniche) est différent d'un jour sur l'autre. Il faudra donc parfois agir dans l'urgence puisqu'il faudra saisir les différentes occasions qui se présentent à nous pour faire des activités.

# projet s'en servir



## Ça c'est passé comme ça

La péniche avance lentement le long du canal du midi. Sur le pont, quatre garçons guettent la prochaine écluse. Dès qu'elle est en vue, deux s'apprêtent à descendre et écoutent les instructions de Pierre, le capitaine : on ne lâche jamais la manivelle ; si elle tombe à l'eau, tu la paies.

Ouvrir les vannes, écouter les conversations entre Pierre et l'éclusier, ouvrir et fermer les portes en faisant un concours de vitesse. Remonter sur le pont. Ce sont les plus jeunes garçons qui bougent autant. Les plus « ados » regardent tout cela de loin. D'autres jouent aux cartes, au Scrabble...

Quatre suivent la péniche avec Loïc.

Une groupe s'active avec Muriel. C'est à leur tour de préparer le repas pour le groupe. Dans une petite salle de la cale, les « acrobates » s'entraînent avec Catherine, peaufinent les numéros déjà présentés ou cherchent de nouvelles figures. Difficile d'imaginer que cette péniche abrite trente personnes depuis quinze jours dans un espace si réduit. Quand deux se croisent dans l'escalier, c'est toujours des échanges, clins d'œil, câlins...

## NOS CONVICTIONS ET NOS INTENTIONS

Bien-être et détente pour les adolescents en vacances.

Autonomie de l'enfant: tout être humain a besoin de grandir, de s'affirmer, de se sentir libre, d'être maître de ses actes, de décider de ses actes. Il faut laisser à l'enfant la liberté d'entreprendre, de choisir son activité, selon son intérêt et ses propres besoins. L'adulte est un conseiller, un soutien physique et moral sur lequel repose la confiance de l'enfant envers l'adulte. Il doit l'aider à agir seul. En termes d'objectifs opérationnels cela signifie: l'enfant s'inscrit dans les activités qui lui sont proposées, suggère des activités, s'investit dans les moments de vie quotidienne. On lui propose un cadre de vie sur la péniche dans lequel il essaie de trouver sa place. Il essaie donc de se responsabiliser dans notre vie collective. Attitudes: le respect et l'égalité. Tous les êtres humains sont égaux en dignité, ceci quelque soit leur âge, leur sexe, leur origine, leur conviction, leur culture, leur situation sociale. L'éducation nouvelle accorde à chaque personne la même dignité en respectant son unicité et ses différences.

Sur la péniche, le respect de chacun s'impose. Et ce, d'autant plus que notre espace de vie induit la promiscuité. Le respect du choix de l'activité s'impose aussi.

La créativité: cet objectif est en corrélation étroite avec notre projet d'activité: les spectacles de rue. Il faut donc laisser place à la création, l'expression corporelle et verbale. Il faut aussi qu'en tant qu'adulte on stimule (mise en situation...) cette créativité.

### LA SÉCURITÉ

Il nous faut construire un cadre ou une structure stable, Cette structure nécessite une organisation solide et respectée par tous (cf, les moyens), Cette notion de sécurité demande aussi de fixer des limites: chacun a des droits mais aussi des devoirs, Ne pas exprimer de limites à la liberté d'action du pré-ado serait le plonger dans une situation d'insécurité physique et affective.

### LA VIE QUOTIDIENNE

La vie quotidienne c'est la gestion du temps en dehors de l'activité. Elle doit répondre à une démarche éducative visant à responsabiliser le pré-ado. La vie quotidienne prépare et prolonge l'activité. L'équipe est le moteur de son fonctionnement.

### NOTRE ORGANISATION

Le lever, le petit déjeuner et la première vaisselle: un adulte et trois ados.

Le nettoyage et les sanitaires: un adulte et trois ados.

La préparation du repas du midi: trois ados; la vaisselle du midi: trois ados et un adulte qui gère ces deux temps.

La préparation du repas du soir: trois ados; la vaisselle du soir: trois ados et un adulte qui gère ces deux temps,

Un planning sera effectué dès le premier soir afin d'être au clair dans notre organisation, Il est rempli pour la semaine.

### DE L'ACTIVITÉ AUX ACTIVITÉS

L'activité est une démarche réfléchie au service d'objectifs recensés au début de ce projet. Elle doit tirer profit de l'environnement, en l'occurrence le canal du Midi: le bord de mer, la campagne, la ville, la basse montagne.

### VOYONS CE QUE LES JEUNES DISENT DE LEURS ANIMATEURS

Ils sont cool, sympa avec nous. On peut se coucher pas trop tôt. On ne nous engueule pas si on veut aller au Mac Do. On a le droit de se balader. C'est comme si on était pas en colo, on est libre. Dans certaines colos, il faut toujours rester groupés...

A quoi ils servent alors les animateurs?

A préparer des jeux, à faire ce qu'on ne peut pas faire.

Ah bon? Ce sont donc vos serveurs?

Non, ils servent à voir si on fait pas trop de conneries.

Ils sont responsables de nous. S'il arrive un accident, ça peut être de leur faute...si on vole. Ils sont proches de nous, avec les autres tu frimes. Eux ils s'énervent pas pour un rien. Si on les respecte, ça va.

La région concernée est le Languedoc-Roussillon. Elle tient compte de nos différentes compétences : le cirque, le spectacle de rue, le théâtre. les grands jeux...

Elle peut être intégrée dans le paysage local: les joutes nautiques, le kayak de mer, la plongée, le VTT, le spectacle médiéval de Carcassonne, l'équitation dans le Narbonnais... Et le spectacle de rue dans la féria de Béziers! La pratique d'activité doit générer des relations chaleureuses entre les jeunes. L'équipe favorise la naissance des activités, de projets d'activités. L'activité doit respecter les désirs et les besoins de l'enfant.

### LE RÔLE FORMATEUR DU DIRECTEUR

Je m'engage à vous former, à vous écouter, à échanger nos pratiques, nos différents modes de fonctionnement.

Je suis médiateur en cas de conflits.

Je suis garante du travail d'équipe.

Je suis garante de ce projet pédagogique: c'est le contrat qui nous permettra de travailler.

Je souhaite à chacun de trouver sa place dans l'équipe.

De l'activité aux activités. ■

## UN APRES-MIDI AU BORD DU CHAVIRAGE

Il est presque midi, une crise d'appendicite. La directrice était justement partie récupérer une animatrice à l'hôpital après une opération de l'appendicite. La nouvelle malade part sans discrétion aucune avec les pompiers. Catherine revient, essaie de reconstituer les groupes pour répéter les numéros, de trouver des espaces pour s'entraîner. Tout le monde traîne la patte ou refuse de se bouger. Richard tente un rassemblement des jongleurs sur une zone ombragée au bord du canal, mais le cœur n'y est pas. Les danseurs ne dansent pas vraiment au fond de la cale.

Loïc part à 15h30 passées avec un petit groupe sur les vélos en quête d'une place pour donner le spectacle du soir. N'est-ce pas déjà trop tard ? Et comment vont-ils annoncer le spectacle à la population, si population il y a... si spectacle il y a.

Cet après-midi là, tout semble compromis, le spectacle, les relations dans le groupe.

Trois garçons ironisent, s'éloignent de plus en plus, s'opposent mollement. Ils sont chargés de filmer le spectacle mais n'ont pas repéré les lieux ni envisagé le moindre plan. L'observateur extérieur n'ose pas imaginer le fiasco qui s'annonce pour la soirée. Même Monsieur Loyal et son bouffon ne font que bafouiller des blagues vaseuses. Et bien non, le fiasco n'aura pas lieu!

Le sursaut se produit ; une fille a gardé la pêche et elle donne en à tous, elle trouve l'énergie et l'humour dont tout le monde a besoin et elle en fait cadeau. Et on constate qu'à aucun moment ils n'ont envisagé que le spectacle n'aurait pas lieu... et plus l'heure approche, plus le groupe redevient troupe, plus la troupe reprend vie et sens. Le repas du soir est pris sans éclat particulier. Puis la costumation recrée des liens : «Prête-moi ton tee-shirt, ton maquillage... aide-moi...». Tiens, ça repart. Et le spectacle a lieu sur une place avec des spectateurs, flâneurs du soir. Ça passe. Ils s'amusent, ils jouent.

Après les applaudissements, il veulent redonner un spectacle le lendemain. Ailleurs, mieux.

## tous les soirs...

Sur le pont, après le coucher, autour de la table, réunis, nous faisons notre bilan : discuter redire, préciser, prévoir...

S'asseoir sur le banc pour essayer de comprendre si tout allait comme ce qui était prévu.

Ce petit point quotidien permettait de réajuster ce qui n'allait pas et de se dire là je peux agir.

Tous les soirs ? Parce que s'exprimer nous permettait de saisir notre séjour.

Un outil pour tous : un fascicule où tout était inscrit: qui, quoi, où, quand ? Outil à la portée de tous, dans un coin sur la péniche, pour consulter en cas d'oubli...

Pourtant, ça pouvait ne pas apparaître nécessaire puisque l'équipe s'entendait bien, fonctionnait bien... Mais la directrice utilisait cet outil comme un moyen fédérateur pour maintenir et fixer le rôle de chacun... Et cela avant de prendre un verre sur le pont.

La réunion préparatoire permet aux différents membres de l'équipe de se mettre d'accord autour d'un projet commun. Cet article rend compte des méthodes de travail utilisées au cours d'un week-end de préparation d'un centre de loisirs maternel organisé environ un mois avant le séjour.

# De l'avant-p au proje

Alain Delbos



**O**bjectif de la réunion préparatoire : permettre à chacun une réelle participation à l'élaboration du projet pédagogique. Dans ce cadre-là, cela ne voulait pas dire décider de tout tous ensemble mais travailler à partir d'objectifs définis par l'équipe de direction, et *a priori* non négociables. Il s'agissait alors pour l'équipe de direction de trouver des méthodes et des supports de travail pour aider les animateurs à définir les moyens permettant d'atteindre ces objectifs définis dans l'avant-projet.

C'est autour de trois grands axes que nous avons travaillé lors de cette préparation: le travail des adultes, la vie quotidienne de l'enfant, l'activité du jeune enfant en centre de loisirs maternel.

L'équipe de direction avait fait le choix de ne pas avoir de personnel de service en dehors de la cuisine, présente lors de ce temps de travail.

# projet t commun

## LE TRAVAIL DES ADULTES

Pour ce qui est du travail des adultes, une méthode de travail rapide a été utilisée : présentation d'une grille horaire quotidienne permettant de voir qui fait quoi à quel moment. Ce moment fut complété par une présentation rapide de temps particuliers de travail prévus au cours du séjour : les réunions de travail de fin de semaine pour faire le point sur la réalisation du projet.

## LA VIE QUOTIDIENNE DE L'ENFANT

Pour le travail autour de la vie quotidienne de l'enfant, plutôt que de partir des objectifs définis en amont, il nous a paru plus concret de construire avec les animateurs le déroulement d'une journée type.

Cette forme de travail a permis aux différents animateurs de s'impliquer, parce qu'ils avaient déjà une expérience, ou parce qu'ils étaient désireux de mettre en pratique certains apports du stage de base.

Pour chaque moment, nous prenions soin de définir, d'imaginer une organisation possible dans un souci de cohérence avec les autres moments de la journée

et dans le souci de trouver à travers les modes d'organisation une réponse aux objectifs.

Ce travail a pris place dans l'élaboration du projet pédagogique à travers une trace écrite des choix d'organisation faits à ce moment-là. Trace écrite résultant elle-même d'une prise de notes de deux animateurs ainsi déjà responsabilisés dans le cadre d'un travail d'équipe.

## L'ACTIVITÉ DU JEUNE ENFANT EN CENTRE DE LOISIRS MATERNEL

Concernant l'activité, nous tenions à ce qu'il y ait un réel travail de réflexion sur ce sujet. Cette préoccupation reposait sur des constats faits dans des expériences précédentes de centres de vacances maternels, également sur les représentations du jeune enfant qu'on peut observer chez certains animateurs stagiaires, notamment dans des stages d'approfondissement « jeunes enfants ». S'il n'était pas question de décrire l'importance des moments de la vie quotidienne du jeune enfant, il nous paraissait tout aussi important de ne pas oublier que ce jeune enfant a également besoin de bouger, de courir, de jouer, de faire...

La méthode de travail consistait à réfléchir à partir d'un texte sur les activités spontanées, texte envoyé aux animateurs avant le week-end avec invitation à l'annoter, à le questionner. Ce texte rendait compte d'une manière de concevoir le déroulement des activités avec des enfants plus grands. Le travail consistait donc à réfléchir à ce qui pouvait, dans un centre maternel, être conservé ou adapté de cette conception de l'activité décrite ici pour des enfants plus âgés.

Pour mener à bien ce travail, nous nous sommes alors séparés en deux groupes (la structure grands/groupes petits/groupes, ça sert aussi à penser), correspondants aux équipes des deux groupes du centre. L'étude de ce texte, rendue plus concrète par les témoignages d'animateurs plus ou moins

expérimentés, a permis de définir, après confrontation des réflexions des deux groupes, certains principes concernant l'attitude des adultes et l'aménagement du milieu et dont rendait compte aussi, dans le projet définitif, la prise de notes des animateurs.

Le choix de l'équipe de direction en amont de cette réunion de ne proposer qu'un avant-projet, le souhait de permettre à chacun de pouvoir contribuer à rendre réalisables ces objectifs, en définissant et envisageant des modes d'organisation, des attitudes à avoir, reposait sur la volonté de permettre à chacun d'être réellement partie prenante du projet pédagogique. Il s'agissait de faire de ce document un réel outil de travail. Participer à son élaboration constitue, au-delà de la préparation du séjour, une première implication dans le travail d'une équipe. ■



### PRATIQUE PERSONNELLE?

Quand je dirige un centre de vacances ou de loisirs, je prends connaissance du projet éducatif. Je le lis, je le comprends évidemment au travers du filtre de mes propres convictions éducatives, de mes expériences, de mon degré de compétence du moment.

Quand j'ai accepté de réaliser ce projet éducatif, après discussion avec l'organisateur, pour bien vérifier notre mutuelle compréhension, je contacte, ou j'embauche les personnes qui vont constituer l'équipe de direction.

Ensemble nous allons alors déterminer nos objectifs généraux. Nous allons faire le choix adapté à ce séjour-ci, avec ce public-ci, dans ce lieu, de privilégier quelques objectifs généraux.

À partir de ces objectifs généraux, nous allons embaucher les animateurs, le personnel, toutes les personnes qui vont mettre en œuvre.

C'est avec eux, et au travers de moyens très différents, tenant compte des réalités de chacun, que nous allons construire les fameux objectifs opérationnels. Ceux qu'ILS vont réaliser.

Il me paraîtrait incohérent que ceux qui ont la charge de réaliser les objectifs n'aient pas pu contribuer à les déterminer.

Mais c'est un choix. Que j'espère cohérent avec mon projet de direction, avec mes convictions éducatives. Et avec le projet éducatif!

Alain Gheno

**Un centre de vacances est un temps d'exception. Il doit l'être pour chacun des enfants, pour chaque participant adulte mais l'exceptionnel naît rarement du hasard. Il est le fruit de la réflexion, du travail et de l'anticipation de l'événement.** Voilà pourquoi une colo, ça se prépare! Il n'existe pas de recette universelle de préparation d'un séjour.

# Une colo ça se prépare

Jean-Paul Morvillier

**I**l faut préparer un séjour pour transformer un projet individuel en projet d'un groupe. En novembre, je décide de diriger le centre de J. en juillet. Petit à petit, j'associe à cette décision des personnes rencontrées au hasard de ma vie professionnelle, de mes loisirs ou de mes activités associatives. C'est un jeu permanent de questions-réponses, de refus, d'accords, qui aboutit en mars à un recrutement complet de l'équipe sauf une personne. Au cours de ces premières négociations, chaque nouvelle recrue est partie prenante des embauches à venir. Un second de cuisine contacte un économe qui rameute un ami cuisinier et une lingère. Une directrice adjointe trouve une personne de service à qui on confiera l'infirmerie...

C'est pour le responsable un temps difficile; il y a en effet décalage à cette époque entre son désir qui est globalement celui de la réussite ou plus modestement du non-échec de la colo avec le désir de l'autre qui, parfois, n'est au départ que de trouver un emploi pendant les vacances.



© : J.-L. Boire

**RECENSER****LES COMPÉTENCES DE CHACUN**

Il faut donc préparer un séjour pour créer une communauté de désirs qui donnera à chaque élément du groupe envie de participer à la colo. C'est à ce moment qu'il est nécessaire de beaucoup écouter; pas seulement les interventions plus ou moins fructueuses des premières réunions, mais aussi tous les non-dits des échanges officiels ou officieux. Je sais même qu'il faut multiplier ces derniers. Aller ensemble au restaurant, voir un spectacle de marionnettes, assister à un match de foot, visiter les quartiers de la ville organisatrice... sont autant de possibilités d'entendre les espoirs et les craintes de ceux que les discours ennui ou effraient. C'est dans ces temps-là que l'on découvre que telle animatrice est spécialiste de jonglage ou que l'animateur M. possède un skinboard qu'il voudra bien emporter sur le centre. On apprendra aussi au hasard des promenades que celle-ci parle le grec couramment, est passionnée de théâtre, que celle-là revient d'un voyage de sept mois en Chine, ou que ce dernier vient d'investir dans une nouvelle guitare. C'est dans ce temps que l'équipe de direction se doit de valoriser chacun. On ira donc assister à un spectacle apprécié par la première, on invitera la seconde à nous préparer des recettes culinaires chinoises et prêtera des carnets de chants au dernier. Il faut donc préparer un séjour pour recenser l'éventail des compétences de chacun.

On peut ainsi dans de nombreux domaines s'offrir des temps de formation. La lingère a appris à quelques-uns à coudre à la machine pour fabriquer des vêtements, le second de cuisine nous a initiés au vol de cerfs-volants dirigeables, nous avons construit des lanceurs de fusée à eau, j'ai lancé des pistes de réflexions à partir de documents sur les 10/13 ans, etc. Au fil de ces activités petit à petit les rapports entre les adultes se sont transformés. D'avoir un passé commun, de vivre ensemble des moments de plaisir ont rassuré chacun d'entre nous (moi, comme les autres) sur la possibilité du groupe à mener à bien la globalité du centre.

**VALORISER****LES COMPÉTENCES DE CHACUN**

Il faut donc préparer un séjour pour rassurer, c'est-à-dire mettre en sécurité matérielle et affective une équipe qui aura dès le premier jour de la colo à transmettre cette assurance aux enfants.

C'est de mon propre bien-être que naît celui de l'enfant. Cette confiance dans le groupe et dans soi-même est acquise pour chaque adulte par la valorisation de ses compétences; je cherche ainsi souvent à ce que les temps de formation ne soient pas menés seulement par la direction mais aussi par les autres participants. La confiance vient également, bien sûr de la connaissance. Donner de l'information, donner du savoir, c'est donner du pouvoir, et chaque adulte qui travaille sur le centre doit en avoir; et donner du pouvoir, ce n'est en rien perdre de l'autorité ni diluer ses responsabilités; on a donc tous eu accès à tous les documents de présentation, au budget, on a rencontré l'organisateur, les parents, les enfants. Aucun débat n'a été censuré, aucune décision n'a été injustifiée. On a visité le centre et les lieux environnants d'activités. On s'est informé sur les enfants attendus et leurs cadres habituels de vie.

## RESPONSABILISER

### CHACUN AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Il faut aussi préparer un séjour pour responsabiliser animateurs et personnes de service. Je tente de donner le maximum de tâches à chacun avant le séjour. L'une d'entre nous a pris en charge les négociations avec le responsable du manège équestre qui assurait l'activité cheval, a tenté d'assurer un lien avec la directrice de la piscine où nous sommes allés avant le séjour avec les enfants. Beaucoup ont participé aux échanges avec les parents.

C'est un groupe de trois animateurs qui a recensé, acheté et stocké une bonne partie du matériel dit pédagogique de base, une animatrice a collecté dans son pavillon tous les déguisements que nous souhaitions emporter, d'autres se sont chargés de la récupération de vieux papiers, de bouteilles plastiques et autres fournitures, le cuisinier a récupéré du bois. Chacun a dû s'investir dans des tâches matérielles. Il apparaît que confier la préparation pré-colo de l'activité à celui qui va la gérer est la meilleure façon d'éviter les erreurs – manque ou inadéquation du matériel...

De plus, on peut penser que les animateurs reproduiront cette démarche de mise en responsabilité auprès des enfants, quand ces derniers voudront réaliser leurs projets; c'est ainsi qu'un groupe de jeunes a totalement organisé une randonnée vélo, que d'autres sont allés

acheter les tissus qu'ils voulaient pour leurs pantalons, ou que d'autres enfin ont préparé et fait vivre au groupe des grands jeux,

## FONCTIONNER EN RÉSEAU

Pour revenir à la préparation du séjour, dans ces dernières phases, l'adulte passe du statut de demandeur à celui d'acteur. Il abandonne son costume passif et devient réalisateur dans le projet. Le groupe se met à vivre; des circuits de rencontres et d'échanges apparaissent petit à petit. Aux liaisons traditionnelles direction-animation, direction-service, viennent s'ajouter des connexions animation-animation et animation-service. Notre groupe quitte une structure pyramidale pour adopter celle d'un réseau. Ceci peut être favorisé par des initiatives simples: dresser des listes des coordonnées de chacun et les diffuser, regrouper des personnes sur des projets d'achats, de formation ou de préparation hors direction... Le responsable doit se réjouir que se développent des échanges et des choix dont il est exclu. On ne doit pas craindre une perte de contrôle du groupe par le directeur mais au contraire se réjouir de voir une progression de l'investissement de chacun dans le projet collectif. Une micro société est née, avec ses règles, ses hiérarchies, ses conflits, ses compétences et ses ambitions. Chacun attend maintenant de vivre ce pourquoi elle a été constituée. La colo peut commencer et le directeur... se reposer. ■

Accoudé à la balustrade du chalet, je regarde cinq marmots de 7 et 8 ans s'éloigner sur le chemin qui mène à la forêt. Il est 8h30, ils ont déjeuné. Ils se retournent, hèlent de loin l'animateur qui est à mes côtés : « Quand t'as fini, tu nous rejoins aux cabanes ! »

Gilles pâlit, se retourne vers moi, balbutie : « On a décidé avec eux hier au soir qu'ils pourraient aller directement aux cabanes, même sans nous... euhhh... ça risque rien... enfin... on avait dit... le projet... euh... leur projet ».

Ça avance, jour après jour, un projet.

Alain Gheno

**Le projet pédagogique est-il la résultante de la cohésion du groupe d'adultes et de ses convergences d'idées, ou est-ce à partir d'un projet défini que va se cimenter l'équipe et que vont se partager les idées?**

# Projet d'équipe

Olivier Ivanoff



© : J.-L. Boire

**L**e projet pédagogique d'un centre de vacances fixe les objectifs du séjour (pourquoi un CV, qu'apporte-t-il à l'enfant, en quoi le fera-t-il progresser ?), Il fixe également certains moyens et définit le cadre dans lequel l'équipe d'adultes va travailler. Celui-ci comprend le choix de la vie collective, le réveil individuel, le rythme de vie, la place de l'activité, la place de l'animateur, les relations. Il est complété au moment du séjour par un projet de fonctionnement qui organise de façon précise la vie du centre.

## **UNE ÉQUIPE UNIE, UNE CONCEPTION DE L'ACTIVITÉ**

Lorsque j'ai commencé à diriger des centres de vacances, il ne faisait aucun doute pour moi que l'équipe était la priorité. L'équipe de direction embauchait les animateurs et le personnel de service après un entretien; puis tous ensemble, nous construisions notre projet pédagogique lors d'un week-end de préparation. Enfin, à notre arrivée au centre, nous mettions en place le projet de fonctionnement. Je me souviens de ces week-ends de préparation, où tous réunis, du *factotum* aux animateurs, nous réfléchissions aux conditions à mettre en place

pour que les enfants vivent des vacances de qualité. Comme ces projets pédagogiques construits par tous étaient prometteurs! car nous sentions une équipe unie et partageant les mêmes idées.

Notre rôle formateur était évident. Lors de la conception du projet, nous nous rendions compte que les animateurs avaient intégré ce qui leur avait été apporté en stage (rythme de vie, connaissance de l'enfant, place de l'activité..).

Il ne restait plus qu'à continuer à les former à la mise en pratique de ces connaissances théoriques. Et comme cela était valorisant pour nos idées d'éducation nouvelle! car l'équipe partageait nos conceptions de l'activité.

Lorsqu'un problème se posait avec un animateur durant le séjour, nous lui rappelions qu'il était lui aussi à l'origine du projet et qu'il se reniait s'il ne s'y conformait pas.

### **UN PROJET PÉDAGOGIQUE, CONTRAT MORAL DE TRAVAIL**

Puis, j'ai été amené à travailler avec des associations différentes, dans d'autres types de structures et avec des équipes venant de toute la France. Il était impossible de se réunir. Cela m'a obligé à rendre le projet pédagogique prioritaire.

Le fait d'avoir travaillé autrement m'a amené aux réflexions suivantes:

- Pour être vrai, l'engagement d'un individu au projet et au groupe doit se faire sur des bases minimum afin d'éviter les interprétations et les ambiguïtés.
- Un des éléments les plus importants du rôle formateur du directeur est l'aide qu'il apporte aux animateurs dans l'analyse de leur pratique.
- Les animateurs doivent-ils être convaincus à l'avance de l'importance de ce qui est mis en place avec les enfants, pour effectuer un travail de qualité ? Il peut être difficile de convaincre quelqu'un de partager nos idées sur le réveil individuel s'il ne l'a jamais vécu.



- L'analyse de la pratique n'est-elle pas faussée si au départ on a cherché à convaincre les gens de tous les avantages et de toutes les qualités du fonctionnement choisi?

Toutes ces questions m'ont fait préparer mes centres de vacances différemment.

Avec l'équipe de direction, nous rédigeons un projet pédagogique.

Après un entretien, nous embauchons nos animateurs (un petit noyau d'anciens et des nouveaux). Le projet pédagogique sert de contrat moral de travail. Les animateurs s'engagent à venir travailler sur ces bases et à les respecter. Au début du séjour, le projet de fonctionnement est mis en place avec toute l'équipe d'adultes.

Il s'appuie sur le projet pédagogique et fixe de façon précise l'organisation du séjour ainsi que les rôles et les tâches de chacun.

Durant le centre de vacances, les gens vivent là et voient les enfants évoluer. Nous parlons avec eux de ce qui fonctionne bien et moins bien et nous en analysons les causes.

Nous nous référons au projet et nous l'évaluons tout au long du séjour.

### UNE RÉFLEXION SUR LE SENS DE L'ACTION

Les deux stratégies ont pour buts communs de faire vivre des idées d'éducation nouvelle dans les centres de vacances, rendre l'enfant acteur de son développement et de ses apprentissages, associer les animateurs à ce projet et les aider dans leur formation. Elles diffèrent non par la logique mais par la prise en compte de la réalité et de la diversité du vécu des animateurs.

Bâtir un projet commun ne peut se faire qu'avec une équipe dont chaque membre a poussé la réflexion non seulement sur le comment, mais sur le pourquoi des situations à mettre en place, c'est-à-dire sur le sens de l'action. Sans quoi, on risque de tomber dans une adhésion de principe à la création d'un projet. Cela peut également fausser l'analyse (je vais chercher à montrer que le projet auquel j'ai collaboré est bon). Lorsqu'on travaille avec des animateurs venant d'horizons différents et ayant des expériences diverses, il faut prendre en compte ces réalités. Il me semble plus clair et plus formateur de donner à chaque animateur la possibilité de s'intégrer individuellement à un projet qu'il ne crée pas, mais qu'il accepte, en fonction de son expérience et de sa démarche de formation.

L'équipe de direction doit alors être présente et à l'écoute. Elle doit, quand cela est possible, participer aux activités, aux moments de vie quotidienne, parler avec les animateurs, individuellement et collectivement, de ce qu'ils vivent au centre, des enfants, de leurs réussites d'animateur et de leurs problèmes. Et recentrer tout cela sur le projet pédagogique et leur formation.

De même, le soir, lors des réunions, l'équipe de direction amène les animateurs à parler de leur journée, des activités, des enfants, tout en leur apportant un regard extérieur à la vie du groupe. Elle les aide à préparer leur journée du lendemain, sans faire pour eux, mais avec eux. Elle essaye que cette préparation ne soit pas une simple organisation technique, mais s'ouvre également sur le sens éducatif de leur action.



### RECENTRAGE SUR LE PROJET PÉDAGOGIQUE OUVERTURE SUR LE SENS ÉDUCATIF DE LEUR ACTION

#### *la réunion du soir avec les animateurs*

Stéphanie propose un jeu de piste aux autres animateurs de son groupe pour le lendemain. Accord de tous. Le lieu est convenu et certains se désignent pour tracer les pistes. Ils commencent à chercher des épreuves, tombent dans l'arsenal des épreuves stéréotypes pour jeu de piste. Ils tournent en rond. La motivation commence à s'éteindre. Le directeur dit alors : « Et si vous donniez comme trame au jeu une histoire que les enfants ont aimé. Cela le dynamiserait peut-être et en tout cas, vous donnerait des idées d'épreuves. » Les animateurs recherchent alors dans les histoires qu'ils ont racontées et qui ont plu.

## DIFFÉRENCES ENTRE PROJET PÉDAGOGIQUE ET PROJET DE FONCTIONNEMENT, L'EXEMPLE DU RYTHME DE VIE

### *Le projet pédagogique*

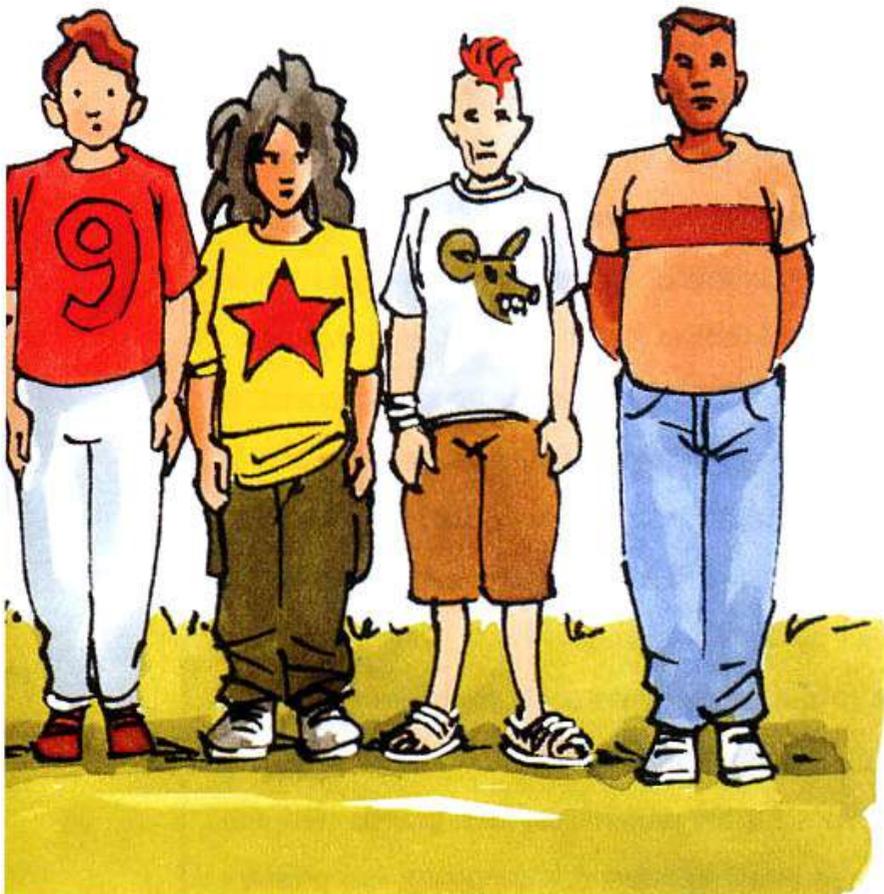
Le sommeil et le rythme de vie sont des éléments indispensables de la santé, de la construction de la personnalité, du développement des possibilités physiques et mentales. Le besoin de sommeil n'est pas le même chez tous les enfants (fatigue accumulée tout au long de l'année et besoins physiologiques de chacun).

Le rythme de vie de l'enfant est souvent perturbé tout au long de l'année. Il est donc important dans une période de vacances, qu'il puisse retrouver son équilibre. Pour que le coucher soit accepté par tous, il doit être un moment agréable et calme où la présence sécurisante des adultes est capitale. Il n'y a qu'un moyen pour que chaque enfant ait la quantité de sommeil qui lui est nécessaire : c'est que chacun puisse se réveiller de lui-même, lorsque ses cycles de sommeil sont terminés. Un réveil individuel (sans limite horaire) sera donc mis en place. La valeur récupératrice du sommeil ne peut être efficace que si le rythme de la journée est adapté.

### *le projet de fonctionnement*

Organisation du coucher. Le coucher aura lieu (hors activités exceptionnelles) entre 20 h 30 et 21 heures. La veillée doit préparer ce moment qui doit être calme. Les animateurs seront présents dans les chambres jusqu'à l'endormissement de tous. Les enfants doivent savoir que pendant leur sommeil il y a toujours un adulte à proximité.

Organisation du lever. Quatre animateurs seront présents dans les chambres (dès 6h30 pour les premiers jours). Ils rassureront les enfants qui se réveillent, les aideront à se lever et s'habiller et à partir de 7h30 pourront les envoyer dans les salles d'activités. Deux animateurs seront présents dans ces salles. Ils animeront des coins (bibliothèque, jeux, dinette, dessins...). Au fur et à mesure des arrivées, ils enverront les enfants au petit déjeuner.



© : J.-L. Boiré

On parle des enfants de leur groupe, de l'imaginaire, du rôle du jeu... Ils se décident pour une histoire de gnomes. Les idées fusent (construire une cabane de gnome, marcher sans bruit comme les gnomes pour ne pas effrayer les animaux). Franck est enthousiaste. Il commence déjà à nous organiser tout le séjour autour de ce thème : un jeu de rôle, kermesse, grande soirée, déguisements...

Le directeur fait alors : « Et si par hasard, il y en a un qui n'aime pas les gnomes ? » Franck est songeur, visiblement, il a déjà fait des colos autour du thème, mais il ne s'est jamais posé cette question. Les animateurs discutent, on évoque la notion de choix et la place de l'enfant dans l'activité. Finalement, on décide de faire un bilan de ce jeu lors de la réunion du lendemain.

Deux animateurs seront à la salle à manger. Ils accueilleront les enfants et les aideront à déjeuner. Deux animateurs organiseront des coins d'activités (intérieures ou extérieures) pour les enfants qui ont terminé leur petit déjeuner. En fonction de l'évolution du nombre d'enfants levés, les animateurs de chambre, de salle de réveil et de petit déjeuner viendront aider ceux qui animent les activités. Si quelques enfants dorment encore, ils seront pris en charge à leur réveil par l'équipe de direction. Les animateurs feront un roulement sur les différents postes (organisation d'un tableau).

Organisation du rythme de la journée. Une fois que la majorité des enfants a déjeuné, après une petite toilette et un peu de rangement, les animateurs proposeront des activités. Elles devront permettre aux enfants une dépense d'énergie. Un retour au calme précédera le repas. En début d'après-midi, des activités calmes seront organisées. Cela pourra être des histoires racontées, des activités manuelles, du courrier, des jeux calmes, ou un moment de repos. Il sera laissé aux enfants fatigués la possibilité de dormir. Les animateurs proposeront ensuite des activités. Il y aura un retour au calme en fin d'après-midi au moment des douches. Lors de la préparation des journées, nous chercherons à établir un équilibre entre activités physiques et activités calmes. ■



De la prévision au fonctionnement.  
De l'intention à l'action.

© : C. Henry

## LE PROJET PÉDAGOGIQUE ET LES ENFANTS

*Banalité première* : le projet pédagogique, en fin de compte, n'existera qu'à la fin du séjour, quand il aura été réalisé.

*Banalité seconde* : le projet pédagogique n'existe que parce que des enfants ou des jeunes en vacances en sont l'unique objet. S'ils en devenaient le sujet, tout le monde s'en porterait mieux !

Que de prises de têtes, que de neurones sacrifiés à l'autel de l'association des animateurs à l'élaboration du projet pédagogique. *Quid* alors de l'association des enfants et des jeunes eux-mêmes ?

En ce qui concerne les adolescents, les jeunes, les préados, les postenfants, les plus anciens des moyens ou les plus jeunes des grands, l'affaire devrait être entendue: pas de projets qui puissent être étrangers à leurs demandes, à leur propres projets. Proposition hurluberlue : qu'ils soient eux-même à la base du projet, et que le projet pédagogique alors écrive à son fronton général : mettre en œuvre tout ce qui permettra au projet des jeunes d'avoir une réalité concrète !

Les plus jeunes n'auront pas cette chance, ne soyons pas dupe. Alors qu'ils aient une voix prépondérante dans l'évaluation régulière de l'évolution du projet pédagogique. Que celui-ci s'adapte en continu à leur demande. Sinon nous irons à l'absurde, un absurde entendu en certains stages BAFD :

« Que veux-tu, les enfants n'étaient pas adaptés au projet ! »

Soupir...

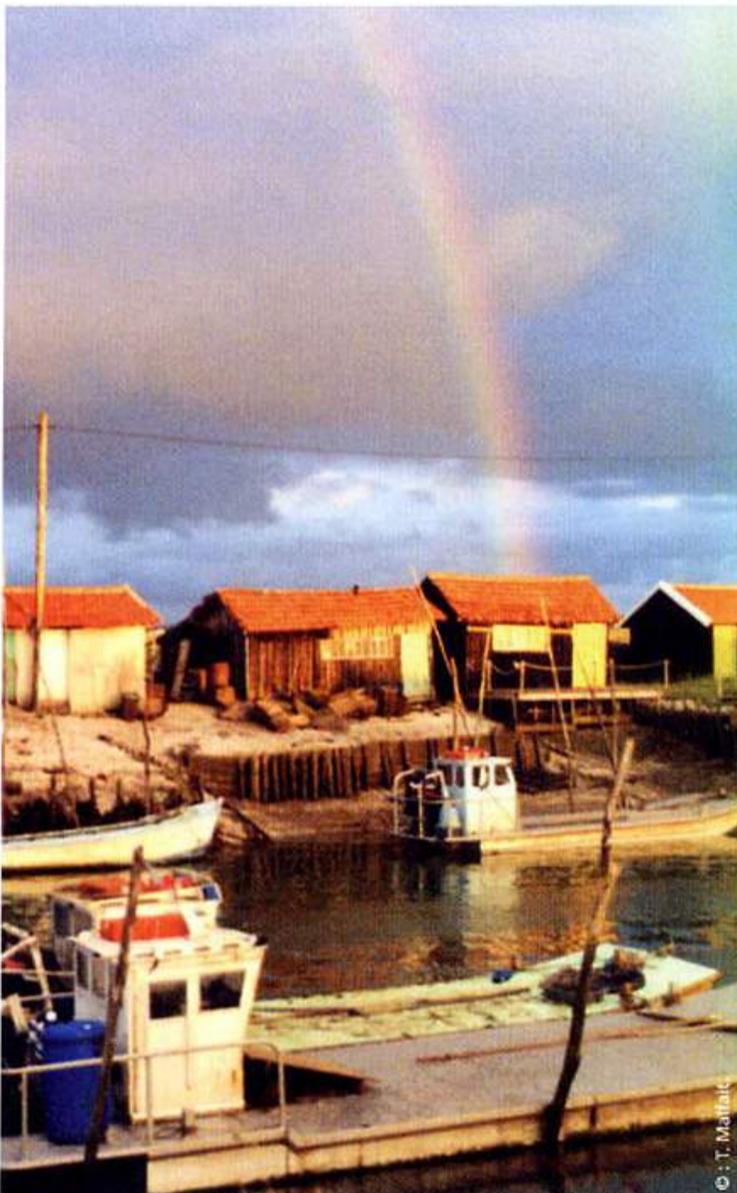
Alain Gheno



**Mimizan-Plage. Centre de vacances ASMA** (*association socioculturelle du ministère de l'Agriculture*). Cent un enfants, seize animateurs, cinq en direction, douze personnes de service.

# Acteurs d'un projet sans

François Simon



**E**n préparation, l'équipe de direction propose un lever individualisé et une organisation en cohérence, où chaque enfant, en toute liberté, peut, à son rythme, au gré de ses rencontres, de ses découvertes, composer sa matinée. L'équipe d'animation séduite, s'enthousiasme pour ce projet. Tout est en place. Les enfants s'éparpillent. Les adultes sont là, à une place définie la veille.

Tout va bien! Et pourtant!

Approchons-nous

Ouvrir la journée, avec la clé de son choix, pas à pas jusqu'aux cueillettes ou à bout de souffle jusqu'à la récolte des gestes ou du regard. Investir le champ des possibles, emprunter le chemin des sens, vagabonder, pousser ses sentiments à transformer les silences. Laisser ses empreintes partout où l'on passe. Mettre en mots, mettre en scène ces étonnements qui bousculent, leur donner corps.

Regarder par le trou des serrures, pour voir. Y aller ou attendre. Se lancer, se retenir! L'enfant s'y retrouve... mais l'animateur, lui, s'y perd!

# filet

© T. Malfait

Laisser, de l'éveil au repas de midi, le sommeil se faner au soleil, les heures passer une à une à la vitesse qu'on s'est choisie, l'activité naître, s'épanouir et mourir parfois. Prendre le temps de découvrir ce qui vient après, pour attraper la suite à son rythme en profitant du présent. Courir comme un fou, se presser, s'arrêter. Respirer. Saisir et saigner l'imaginaire, jusqu'à toucher terre.

L'enfant jette l'ancre... au pont

... mais l'animateur lui, est en mer, à la dérive!

Oser ne rien faire, se régaler d'un rien, confondre rires et larmes dans son même paysage, s'attacher à qui on veut, s'isoler, se retrouver, se désunir, au fil décousu d'instant, d'images, de sollicitations diverses. Funambuler seul ou à plusieurs, éteindre les petites peurs, allumer les regards. Faire avec, faire sans. Explorer, s'apaiser.

L'enfant se pose, en toute sécurité...

... mais l'animateur, lui, plane en toute insécurité

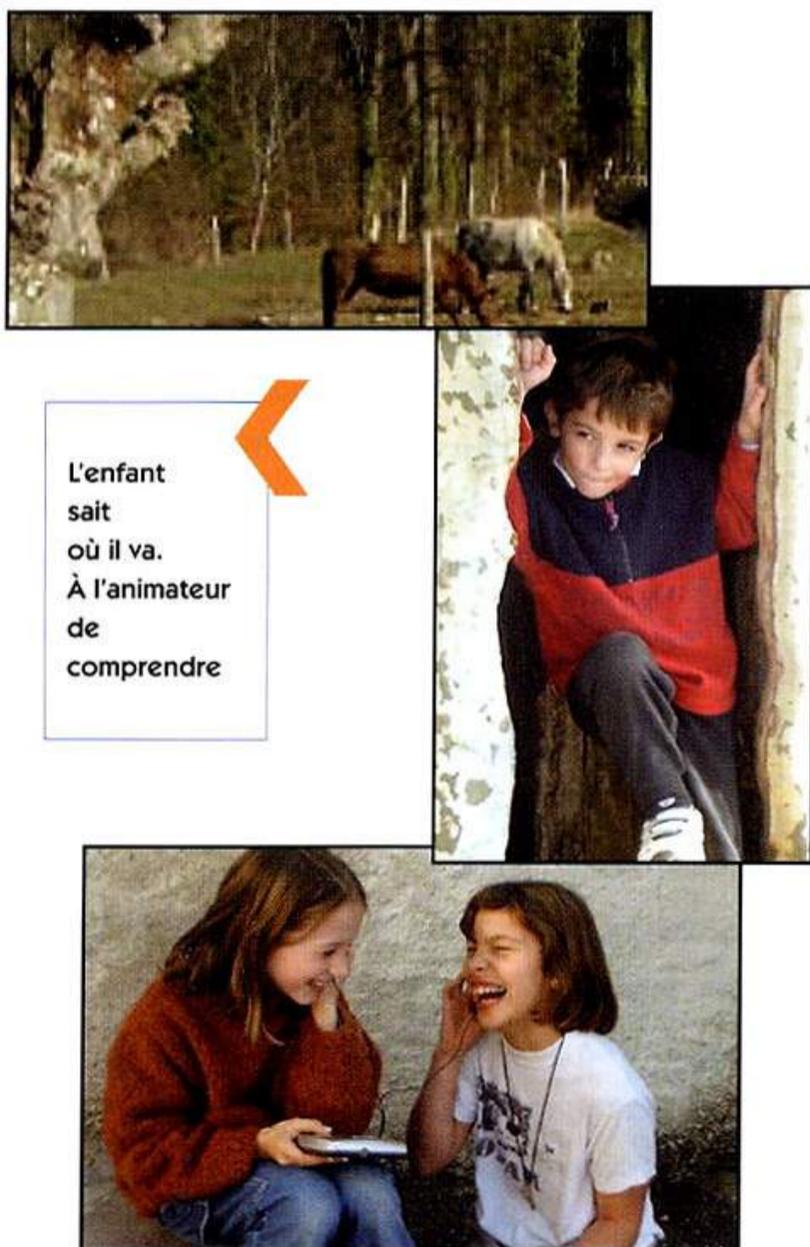
S'asseoir au pied d'un arbre pour observer les écureuils, se suspendre aux branches, ramasser des grenouilles au fond du parc, jouer avec le feu à détruire la cabane des grands, creuser dans le sable, jusqu'à y disparaître. Tresser des amours. Jouer du couteau. Explorer. Former un groupe. Le former. L'ouvrir, laisser s'en enfuir certains pour l'aventure, préparer leur retour, curieux de leur voyages, s'installer quelque part, s'aménager une cachette. Partager des secrets, rêver...

... mais l'animateur, lui, est seul, qui n'a rien à se mettre sous la dent!

Se lever sans bruit, dès l'éveil ou plus tard, quand les yeux se seront habitués au jour, se débarbouiller la lune, déjeuner ce qu'on veut, avec qui on veut, quand on veut, raconter ses rêves ou les garder dans l'intime, s'habiller ou rester en pyjama. Chavirer de plaisir, fondre de chagrin, séduire, se recoucher, faire la tête ou la fête, lire

encore et encore; choisir immobilité ou mouvement.  
 Errer, se dire, parler, se taire, se confier, déplaire. Jouer au regard ou du cœur. Se quereller, rire, pleurer, sourire. Fermer les yeux, les ouvrir tout grand. Être seul, tous ensemble. S'ennuyer, s'amuser, à se rompre.  
 L'enfant sait où il va, les verbes fourmillent, la matinée se conjugue...  
 ... mais l'animateur, lui, ne sait pas où donner de la tête.  
 Les verbes lui manquent!

Écouter une histoire, fabriquer un bateau, l'essayer sur le ruisseau, peindre sans pinceau, danser, partir pour « poules, renards, vipères » ou pour l'océan. Faire une ronde, modeler, jouer au loup, animer une marionnette, avec ou sans adulte.  
 L'enfant peut agir à sa guise...  
 ... mais l'animateur, lui, doit agir, réagir!



L'enfant sait où il va. À l'animateur de comprendre

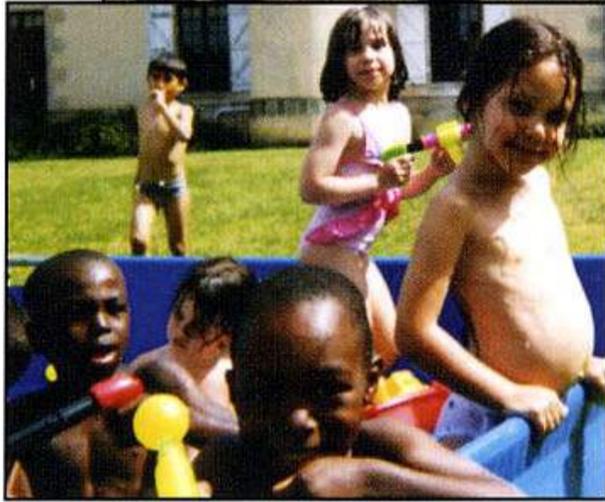
Quel contraste édifiant !!!  
 L'intérêt d'un tel fonctionnement, qui permet à l'enfant de vivre ses vacances au sein d'une collectivité à son service, ne se discute pas. C'est une réponse à plusieurs voix, à plusieurs visages, à ses besoins. Mais à quel prix? Ce qui peut se discuter, c'est le degré d'investissement, d'implication que demande aux animateurs, l'équipe de direction.  
 Ceux qui acceptent de mettre en place cette façon de fonctionner savent-ils réellement à quoi cela les engage?  
 En effet, est-ce bien raisonnable, de demander à des animateurs (même sur une durée réduite) une disponibilité sans égale, une vigilance discrète, mais de tous les instants ? Est-ce formateur de faire appel en eux à une acuité forte de l'écoute, à une science de l'improvisation, à un art d'être présent sans l'être, dont ils n'ont qu'une représentation bien vague?

Même si en réunion de préparation, l'équipe de direction a pris soin d'expliquer en détail les contraintes inhérentes à une organisation de ce type, même si les animateurs en sont convaincus, il n'en reste pas moins que l'idée qu'ils s'étaient faite reste à des lieues de ce qu'ils découvrent, en la mettant en pratique. La vivant en direct, ils en sont de plus les acteurs principaux, les éléments moteurs. Comment peuvent-ils prendre plaisir à ce qu'ils font, lorsqu'ils se sentent inutiles, lorsqu'ils ont l'impression que de la place où ils sont, ils ne savent pas quoi faire? Lorsqu'ils ont le désagréable sentiment que les enfants, pour lesquels ils sont là, peuvent se passer d'eux?

Quelle surprise!  
 Les animateurs étaient loin de se douter que ce serait si difficile, qu'ils ressentiraient autant le poids d'une solitude pas choisie; que ce serait si fatigant d'être là simplement, clairement repéré, repéré, jamais mais sans cesse sur le qui-vive. Ils découvrent un pays où la dure réalité du terrain les fragilise, les insécurise, les isole,



© : T. Malfait.



leur fait peur. Et cette peur, insidieuse, ce mal qui court dans leur esprit, ils n'osent pas toujours s'en ouvrir, les partager. Et l'équipe de direction ne fait pas toujours l'effort de se représenter le fossé qui sépare son habitude rassurante de cette situation impressionnante qui porte en elle un parfum de nouveauté, d'inconnu.

J'ai souvent été en colère, lorsque je voyais des animateurs, perdus au milieu du parc se rapprocher pour pallier cet inconfort, jusqu'à former une grappe d'adultes, ce que je m'imaginai ruse propice à un coupable oubli des enfants. J'y voyais un refuge à leur paresse partagée, une fuite en chœur de leur statut. C'était juste un moyen de faire taire leur peur, en commun. Il a fallu qu'une animatrice, que je connaissais bien, me fasse part de sa difficulté à évoluer en toute sérénité dans ce contexte foisonnant de diversité, pour que je m'interroge sur le pourquoi de ces attroupements fréquents, pour que je les comprenne, pour que je remette en chantier le travail sur la place des animateurs dans un dispositif tout entier tourné vers l'enfant. Dans une collectivité de vacances, et plus elle est importante plus le problème est aigu, les animateurs ont besoin de se sen-

tir rassurés et en pleine sécurité affective. Et c'est difficilement compatible avec la mise en place, abrupte, d'une vie où chaque enfant va à son rythme, où les groupes se font, se défont. Cela demande aux adultes une faculté d'adaptation, qu'une équipe de direction se doit d'accompagner au quotidien. Car c'est bien au jour le jour que s'enrichit la chair du projet, qui réfléchit en amont, se met en place petit à petit.

L'équipe de direction doit accepter que chacun des adultes apprivoise peu à peu ce fonctionnement, s'y fasse. Ce qui implique une attention particulière au rythme de chacun dans son processus d'appropriation progressive de quelque chose qui lui échappe un peu. Car même si les animateurs adhèrent au projet, s'ils sont prêts à le défendre, à le vivre, le faire vivre, ils n'en sont pas les auteurs. Ils n'en sont que les acteurs, ayant besoins de peaufiner leur rôle, et ce sans la possibilité d'une répétition. Le tempo leur bat les temps.

Laissons le temps à chacun de s'imprégner de l'épaisseur d'un projet, sur le vif, de la décevoir de l'intérieur. C'est une condition sine qua non de sa réussite. ■

**Tout le travail engagé sur les différents projets, de l'éducatif au pédagogique, et pourquoi pas, ensuite, jusqu'au fonctionnement ne prend corps qu'à la condition que tous les partenaires soient associés.** La réunion de préparation est indispensable. Elle peut avoir de multiples formes. Mais elle sera toujours l'élément constituant du groupe qui se crée.

# La préparation associé ou ex

Vincent Chavaroche



**P**remier cas. L'organisateur, l'équipe de direction semblent montrer un souci de formation des animateurs et leur volonté de les associer à la préparation et probablement à la mise en place d'un projet pédagogique et de fonctionnement qui concerne tous les participants du centre.

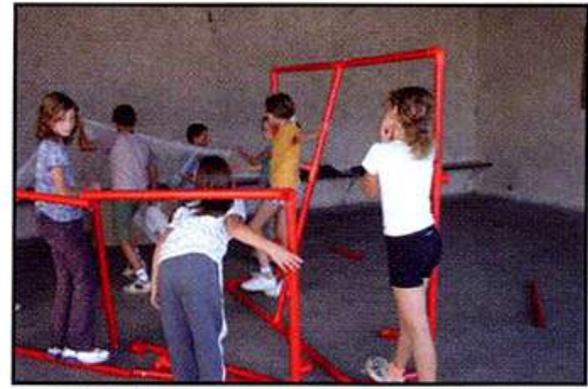
Second cas. L'animateur n'est qu'un élément individuel du centre, à qui l'on demandera d'être l'exécutant d'un fonctionnement déjà décidé pour lequel son avis n'a pas d'importance. Sa fonction sera de « s'occuper » des enfants, et de leur « faire faire » des activités.

Nous défendons le premier cas et cela peut se traduire de différentes façons.

Soit le directeur a les moyens d'organiser la préparation.

Soit il n'a pas la possibilité de le faire.

# on écutant



© : C. Henry

## LA RENCONTRE

Chacun se présente. C'est un moment très important où l'équipe de direction va pouvoir présenter le centre de vacances, montrer l'implantation, les installations, éventuellement les faire visiter. Elle fera part de son projet d'organisation des locaux, de répartition des enfants. Elle indiquera les activités possibles, le matériel et les moyens disponibles. Chacun pourra ainsi confirmer son engagement ou se retirer... Cela se passe en général sur un week-end pour permettre à tous les adultes d'y participer. C'est indispensable. L'objectif de cette réunion est de présenter le projet de l'équipe de direction, d'en discuter, de permettre à chacun de s'exprimer, de se l'approprier, de le faire évoluer, enfin de s'y inscrire, créant ainsi le projet pédagogique de l'équipe,

Tous les aspects de la vie au centre sont abordés :

- organisation de la journée (horaires, lever, toilette, coucher, repas);
- la répartition par groupe. Les adultes de référence – les relations adultes/enfants ;
- la notion d'activité...

Lorsque la place de chacun se clarifie et que l'organisation générale du centre se précise, chacun prépare le séjour de sa place. Les animateurs se retrouvent par groupes d'âge le plus souvent et c'est au sein de cette petite équipe que l'animateur stagiaire travaillera au quotidien. La répartition s'étant effectuée en tenant compte de l'expérience des personnes, de leurs compétences dans les activités, de leur connaissance du milieu. Les animateurs stagiaires ne doivent pas tous être dans le même groupe. Enfin, l'équipe de direction se sera répartie sur les groupes et chacun de ses membres sera le référent, l'appui permanent. Chaque animateur pourra s'exprimer dans le petit groupe et faire plus ample connaissance.

La préparation consistera à affiner les moyens définis collectivement à partir du projet pédagogique;

- envisager les grandes activités; période de camping (en fonction des autres groupes et du matériel disponible);
- se définir des pistes d'activité à proposer aux enfants, réfléchir sur les démarches à employer;
- chercher les jeux qui semblent intéressants à faire découvrir en fonction de l'âge des enfants ;

- préparer la première journée;
- écrire une lettre destinée aux enfants du groupe;
- réaliser les badges que les enfants porteront sur leurs vêtements ou accrocheront à leur valise au moment du départ ;
- décider quel animateur viendra sur le centre deux jours avant les enfants pour préparer l'accueil, organiser les espaces de vie en fonction des décisions de l'équipe d'animation.

**LA PRÉPARATION COLLECTIVE N'EST PAS POSSIBLE AVANT LE SÉJOUR**

Situation moins satisfaisante, elle existe pourtant encore trop souvent. Il faut la prendre en compte et réaffirmer que même dans ce cas de figure, des moyens peuvent être trouvés et mis en place dès le début du séjour. Trois axes devraient pouvoir contribuer à cette préparation:

- l'explication du fonctionnement du centre pour permettre aux animateurs d'avoir des points de repères sur les locaux, leur utilisation, la répartition des enfants ;
- l'organisation de la vie quotidienne. Les horaires, la toilette, les activités, les repas... ;
- les relations avec les enfants, avec les autres adultes, avec qui chaque animateur va travailler, qui sera le référent dans l'équipe de direction...

Cette situation nécessite une mobilisation générale de l'équipe de direction sur le terrain avec les animateurs.

Une organisation précise de l'accueil, de l'arrivée des enfants, de la première journée aidera les animateurs à s'y retrouver. Très vite, il faudra qu'ils puissent avoir des points de repères sur les trois axes évoqués. .

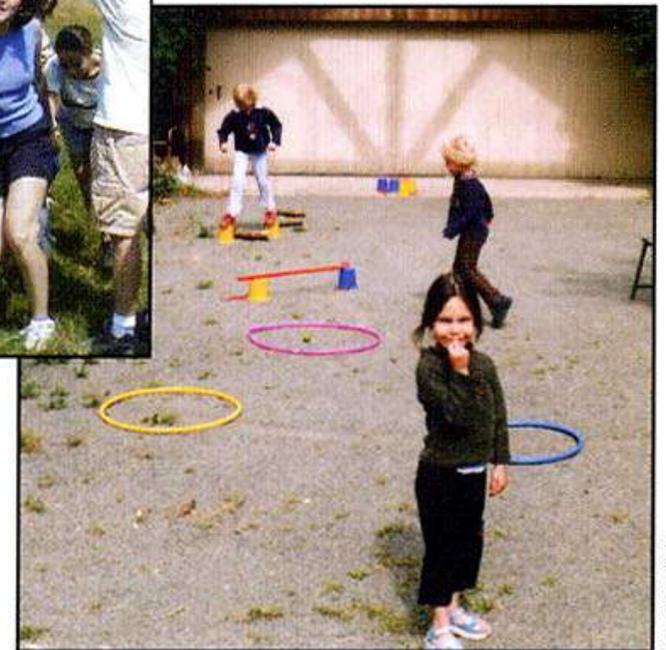
**IL Y A UN GROUPE À CRÉER**

Quelle que soit la forme que prendra la préparation, elle doit impérativement exister, parce qu'elle va également créer le groupe d'adulte.

Si la préparation précède le séjour, ce groupe aura le temps de mûrir avant le début du séjour lui-même. Certes, l'événement fondateur sera l'arrivée des



La préparation est indispensable même si parfois elle doit faire appel à beaucoup d'imagination



© : T. Malfait.

enfants. Mais tous les actes qui vont précéder fondent également le groupe. Il faudra veiller simplement à ce qu'il ne se forme pas autour d'un objet qui ne serait que la préparation.

Si malheureusement il n'y a pas eu de réunions préalables possibles, l'équipe de direction devra veiller, dans les différents courriers ou liaisons téléphoniques, à inscrire cette notion de groupe dans les contenus.

Enfin, il sera important, au plus tôt possible dans la première journée, de réunir l'ensemble des adultes du séjour. C'est la garantie que le travail se fera sur une base collective, chaque personne prenant alors la mesure de ce collectif.

La préparation a de multiples enjeux. C'est bien pourquoi elle doit être une revendication des directeurs. ■