

BILAN DE FORMATION BAFD

Sommaire :

MOTIVATIONS, EXPERIENCES ANTERIEURES ET PROJET DE FORMATION INITIAL.....	5
CURSUS DE FORMATION.....	6
STAGE DE FORMATION GÉNÉRALÉ.....	6
PREMIER STAGE PRATIQUE.....	6
SESSION DE PERFECTIONNEMENT.....	9
SECOND STAGE PRATIQUE.....	11
ANALYSE DES FONCTIONS DE DIRECTION.....	15
1. SITUER SON ENGAGEMENT DANS LE CONTEXTE SOCIAL, CULTUREL ET ÉDUCATIF.....	15
2. ELABORER, CONDUIRE ET ÉVALUER UN PROJET.....	16
<i>En référence avec le projet éducatif.....</i>	17
<i>Un engagement collectif.....</i>	17
<i>Une évaluation délicate.....</i>	18
3. DIRIGER LES PERSONNELS.....	19
<i>Recruter.....</i>	19
<i>Former et accompagner une équipe.....</i>	20
<i>Superviser les personnels techniques.....</i>	21
<i>Réguler les conflits.....</i>	22
<i>Évaluer.....</i>	23
4. ASSURER LA GESTION DE L'ACCUEIL.....	23
<i>Administratif.....</i>	23
<i>Réglementation.....</i>	24
<i>Finances.....</i>	24
<i>Économat.....</i>	25
<i>Fonction sanitaire.....</i>	25
<i>Matériel et locaux.....</i>	27
5. DÉVELOPPER LES PARTENARIATS ET LA COMMUNICATION.....	28
<i>Avec l'organisateur.....</i>	28
<i>Avec les familles.....</i>	28
<i>Avec les partenaires locaux.....</i>	29
<i>Avec les partenaires institutionnels.....</i>	29
<i>Avec les partenaires financiers.....</i>	29
<i>Avec les médias.....</i>	30
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....	31

MOTIVATIONS, EXPERIENCES ANTERIEURES ET PROJET DE FORMATION INITIALE

Depuis mon plus jeune âge j'ai passé mes étés en centre de vacances. Mes parents étaient également dans l'animation et m'ont fait découvrir ce monde « à part ». Jusqu'à mes 17 ans, les semaines passées à vivre en collectivité parmi des jeunes de mon âge ont été les moments les plus formateurs et les plus riches sur le plan social et personnel. C'est naturellement que m'est venue la motivation de passer le BAFA, à la fois pour passer de l'autre coté de la barrière et faire vivre à d'autres ce que j'avais eu la chance de vivre mais surtout pour continuer à baigner dans l'ambiance si particulière de la vie en collectivité : apprentissage du vivre ensemble, découverte de nouveaux lieux, de nouvelles activités, de nouvelles personnes, sortir de son cadre de vie habituel. Pendant 5 ans, j'ai consacré une grande partie de mes vacances à l'encadrement et à l'animation en CVL. Multipliant les expériences avec des publics d'origines différentes et des enfants de toutes tranches d'âge. J'ai commencé à développer petit à petit des conceptions propres quant au déroulement des séjours, quant au relationnel adulte-enfant et quant au travail en équipe.

En 2005, à 21 ans, l'organisme pour lequel j'avais l'habitude de travailler comme animateur m'a proposé, à la vue de mon expérience, de me faire suivre une formation interne dans le but de me valider « directeur adjoint » afin de partir avec des directeurs découvrant l'organisme pour la première fois. Je n'avais à cette époque aucune idée claire de ce que pouvaient être les différentes fonctions du directeur BAFD. A vrai dire, la fonction même de directeur ne m'intéressait pas particulièrement. Je pensais que la prise de responsabilité m'éloignerait du contact direct avec les enfants. Mais dès ma première expérience comme adjoint, j'ai pu découvrir que ni le statut de membre de l'équipe de direction, ni les responsabilités qui m'incombaient ne m'éloignaient ni des autres adultes de l'équipe d'animation ni des enfants. J'ai alors découvert les possibilités d'exprimer plus concrètement ma vision du déroulement d'un séjour (qui n'étaient pas à cette époque constituée des conceptions pédagogiques claires) en prenant part à la construction du projet pédagogique, en participant à la formation des animateurs. Durant 2 ans j'ai ainsi occupé la fonction d'adjoint pédagogique en demandant au fur et à mesure à mes directeurs successifs de me former aux différentes fonctions de direction et de me déléguer progressivement de plus en plus de responsabilités.

Il y a 4 ans, en 2006 j'ai décidé de m'engager dans le cursus de formation BAFD. J'avais alors une vision partielle des fonctions de direction. Mes objectifs en entrant en formation de base BAFD étaient principalement de me former aux fonctions de gestion administrative et financière. Je pensais être capable de rédiger un projet pédagogique, j'avais la prétention d'avoir des conceptions éducatives et pédagogiques claires, d'avoir une vision assez globale de la fonction de direction. Je voulais être directeur BAFD pour être à l'origine du projet de mes séjours, que ceux-ci soient à l'image de mes envies, de mes conceptions personnelles. Je voulais donner vie à mes idées.

Dès l'entrée en formation et encore à ce jour, ma formation théorique et surtout pratique en tant que directeur BAFD n'a eu de cesse de me faire réfléchir sur moi-même et sur ce que je croyais acquis. Chaque étape de ma formation m'a poussé à être de plus en plus modeste et surtout critique vis-à-vis de ma pratique. Ce bilan de formation BAFD est à l'image de mon évolution depuis que je suis entré en formation il y a 4 ans et à l'image de ma démarche personnelle actuelle dans ma pratique de directeur d'ACM. Il est également à l'image de mon évolution dans mon approche de mes projets personnels: avoir une pratique d'auto-analyse permanente de sa pratique dans le but de rester dans une dynamique de progression.

CURSUS DE FORMATION

Stage de formation générale

J'ai débuté ma formation BAFD fin décembre 2006. J'avais choisi d'être formé par les CEMEA avec lesquels j'avais suivi ma formation BAFA et pour lesquels je partageais les valeurs que j'avais découvertes en formation et à la lecture de leurs publications. A ce stade de ma formation, mes attentes étaient principalement « techniques » : comprendre les outils de gestion de l'économat, m'essayer à l'élaboration d'un budget, découvrir le cadre et les obligations réglementaires à l'organisation d'un séjour et à la fonction de direction. Je n'avais à l'époque qu'une vision très partielle des différentes fonctions de direction. En consultant aujourd'hui de l'importance que je portais aux différentes fonctions de direction en début de formation, je constate que je négligeais les fonctions de formation, de relations et communication et surtout que je n'avais pas conscience de l'importance de la fonction santé-hygiène.

Durant cette formation générale, j'ai très vite pris conscience que ma conception de la fonction pédagogique était alors uniquement fonctionnelle et ne s'appuyait pas sur des valeurs qui m'étaient propres. Mes objectifs pédagogiques étaient un réel flou conceptuel et mes idées quant au projet pédagogique ne faisaient que valider à posteriori des choix de fonctionnement. Les formateurs m'ont fait mettre radicalement en question mes conceptions. Cette semaine de formation a été un ras de marée conceptuel pour moi : quelles étaient mes valeurs ? Quels étaient les objectifs pédagogiques que je souhaitais viser ? En quoi le fonctionnement dont j'avais l'habitude était une juxtaposition de moyens afin d'atteindre ces objectifs ?

En fin de stage de formation générale, j'avais pu acquérir les informations et les outils que je souhaitais trouver concernant la fonction administrative, financière et de gestion. Je pensais avoir trouvé tout le nécessaire de la boîte à outils technico-techniques du directeur. Il semblait tout de même me manquer en fin de formation de multiples renseignements concernant la législation vis-à-vis de la sécurité et de l'hygiène ; de même pour ce qui était de la gestion administrative d'un séjour. Néanmoins, les formateurs m'avaient alors rassuré en me disant que la suite de ma formation, et a fortiori mon stage pratique, me conduirait à acquérir par moi-même toutes ces informations lors du travail de préparation de mon séjour en tant que directeur, notamment auprès de l'œuvre organisatrice. Par contre j'avais totalement fait l'impasse sur la fonction de formation. La fonction idéologique et politique m'était totalement passé par-dessus la tête. Je n'étais clairement pas encore prêt à situer ma réflexion à ce niveau. Cependant j'avais pris conscience de l'importance de la réflexion dont procède la rédaction du projet pédagogique et de la nécessité d'entreprendre une petite révolution intellectuelle personnelle pour formaliser mes valeurs et construire mon futur projet pédagogique en fonction de celles-ci.

Premier stage pratique

J'ai effectué mon premier stage pratique 7 mois après mon stage de formation de base, soit en juillet 2007. Je m'étais engagé auprès de l'organisme pour lequel j'avais l'habitude de travailler comme animateur et comme adjoint depuis plusieurs années : Telligo / Aventure-Scientifique. Ce choix se justifiait certes par le fait que ceux-ci finançaient ma formation mais surtout parce que je connaissais cet organisateur, l'organisation des séjours, les contraintes structurelles et organisationnelles en préparation de séjour. Avant toute chose, c'était une sécurité pour moi que de partir avec un organisme dont je connaissais le fonctionnement par cœur et dont mes référents (responsable des directeurs, responsable du matériel, des transports, de l'attribution du budget) étaient des personnes que je connaissais déjà et dont certains étaient même d'anciens collègues dans l'animation. Je me sentais en sécurité avec cet organisme pour mon premier stage pratique. J'ai décidé de prendre la direction de 2 séjours consécutifs de 15 jours en gestion libre sur une thématique très spécifique : la cuisine. Je m'étais lancé ainsi un double défi : assumer la responsabilité d'une gestion

libre et me mettre au pied du mur quant à la fonction hygiène et santé liée à l'activité thématique cuisine.

Ce choix découlait de mes objectifs de formation initiaux sur lesquels je m'étais focalisé lors de la formation générale. Je souhaitais mettre en pratique les outils d'économat et de gestion comptable qui m'avait été présenté en formation. C'était pour moi une découverte d'avoir à prendre la responsabilité d'une gestion libre avec un cuisinier et du personnel technique. Je n'avais jamais travaillé de concert avec un cuisinier, établi de menus, géré l'économat. Je me suis vite rendu compte que mes compétences en ce domaine étaient quasi-nulles et que la formation théorique et les outils que j'avais pu m'approprier en formation générale étaient bien insuffisants pour assumer cette fonction. Heureusement mon cuisinier avait l'habitude des séjours de vacances et était d'un grand professionnalisme. C'est de travailler de concert avec lui à la fois en préparation du séjour et sur le terrain qui m'a réellement formé. J'ai appris sur le tas avec lui comment organiser les menus, les commandes, l'équilibre et les rations alimentaires, contrôler et appliquer la démarche HACCP aussi bien pour la cuisine collective que pour les ateliers en cuisine pédagogique. Je pense avec le recul avoir pris un gros risque en me lançant ainsi sur un tel séjour. Si je n'avais pas eu un tel cuisinier, je pense que je n'aurais pas été capable de superviser, de contrôler le travail d'un cuisinier et de cumuler en plus du reste la gestion de l'économat.

Autre différence entre la partie théorique de la formation générale et la réalité de terrain : l'organisation du travail du personnel technique. En amont du séjour, j'avais établi une grille d'horaire de travail du personnel, ainsi que les tâches à réaliser, poste par poste. Dès le début du séjour, en présentant ce programme au personnel technique, celui-ci m'a fait remarquer (à juste titre) la complexité de mon organisation et de la forme des plannings que j'avais produit. Je n'avais pas envisagé les amplitudes horaires liées à la vaisselle le soir. Je ne m'étais pas rendu compte de la charge de travail que représentent certaines tâches de ménage. Je ne m'étais pas du tout posé la question de la prise en compte des habitudes de travail du personnel. Ainsi il m'a fallu revoir la quasi-totalité de mon organisation mais cette fois de concert avec le personnel. Ce fut une erreur que d'organiser tout ceci seul, en amont, et de leur imposer ainsi un fonctionnement inadapté à la réalité.

Un autre volet qui m'a beaucoup pris de temps et pour lequel j'aurais pu me mettre en difficulté est celui de la gestion comptable de mon séjour. En amont je n'avais pas assez travaillé mon budget prévisionnel. J'avais calculé de vagues lignes comptables sans avoir de réelles connaissances des dépenses envisageables. Sur le terrain, ma comptabilité est passée au second plan. Je la gérais réellement au jour le jour : Quel était mon budget initial ? Combien ai-je dépensé ? Sans anticiper les dépenses je ne me préoccupais que de ne pas être dans le rouge. A la fin de la première session de 15 jours je me suis rendu compte que j'avais déjà entamé le budget de la seconde session. Ceci clairement à cause d'un manque de réflexion préalable et de visibilité sur les dépenses.

Concernant l'hygiène et la sécurité, principalement pour les activités « cuisine » où les enfants réalisaient des plats qui étaient ensuite consommés aux repas, je m'étais vraiment posé la question du cadre réglementaire. J'en avais conclu qu'aucun texte ne parlait réellement de la situation qui était la mienne : ce n'était pas de la restauration collective et ce n'était pas non plus de la cuisine en mini-camp. Conscient que l'activité cuisine présentait des risques importants et que j'avais la certitude que mon séjour serait inspecté à la fois par la DDJS et les services sanitaires, l'hygiène et la sécurité sont devenus pour moi une obsession. Une grande partie de mon projet pédagogique et des moyens de fonctionnement mis en place se focalisaient sur ces points. Je me souviens avoir même insisté lourdement sur ces points en réunion d'équipe préparatoire et avoir mis en place une formation spécifique pour mes équipes lors d'un week-end de préparation. Avec le recul, je ne pense pas en avoir trop fait auprès de mes équipes, ni en préparation, ni sur le terrain. Lors de l'évaluation du séjour avec les animateurs, ceux-ci ont fait remonter leur besoin d'être informés, rassurés mais aussi formés en préparation et sur le terrain quant à la pratique de l'activité cuisine. Finalement, même les enfants à qui j'avais fourni des « kits visiteurs » (charlottes ou calots, tabliers, sur-chaussures) se sont pris au jeu de l'hygiène et de la sécurité. J'avais mis en place sur ce séjour une première demi journée de travail d'aménagement du centre et de la cuisine pédagogique par les enfants après avoir réfléchi avec eux aux risques liés à l'activité cuisine. Ce fut la première fois que j'investis ainsi autant les enfants dans l'appropriation du centre et du fonctionnement. Ce fut pour moi un déclic en voyant les enfants se

prendre au jeu. J'essaie de mettre ceci en place systématiquement désormais, quelle que soit la thématique du séjour : que l'aménagement du centre et le fonctionnement mis en place découlent autant que faire se peut de l'implication, la réflexion et les propositions des enfants.

A la relecture de mon rapport de stage pratique, je réalise aujourd'hui à quel point je ne me situais pas dans l'analyse de pratique. Ce rapport présente l'organisation mise en place mais n'en fait pas l'analyse. En me relisant je réalise à quel point il donne l'impression que j'étais la seule personne à bord et que si le séjour s'est bien passé (les écueils, les erreurs, les difficultés sont quasiment passées sous silence) cela semble être quasiment uniquement grâce à moi. Je réalise la prétention de ce rapport de stage pratique. Je constate qu'en fait ce rapport a été écrit dans le soulagement du stage pratique passé sans anicroches mais que je n'ai pas pris de recul, ni sur le terrain, ni après coup. Effectivement j'ai fait beaucoup de choses sur le terrain mais pas de façon forcément efficace. Tout d'abord j'avais le nez dans le guidon bien trop souvent. Incapable de prendre du recul. J'étais souvent débordé. A mon avis par manque d'organisation, d'une part, mais surtout à trop vouloir en faire, tout seul. Avec le recul, je réalise que durant ce stage pratique je n'ai pas délégué. J'en étais à mon avis incapable : je n'étais pas assez confiant en mes compétences. Ce que j'avais délégué à l'adjoint se bornait uniquement au suivi de la préparation et sur le terrain de la réalisation du projet d'animation. Finalement je suis désormais convaincu que sur le terrain, de nombreux soucis du quotidien ont été anticipés et résolus par les animateurs et par l'adjoint. Je suis convaincu que ma vision de mes séjours était partielle et que je suis passé à côté de beaucoup de choses, ne serait-ce que de la vie du groupe et des enfants. Heureusement que je voyais les enfants « de près » lorsqu'ils venaient téléphoner dans mon bureau où quand ils passaient chercher leur argent de poche « à la banque » (que je n'avais même pas délégué, mais centralisé dans mon bureau).

Le manque d'analyse et la prétention de mon rapport de stage pratique m'avait déjà été souligné lors de mon stage de perfectionnement. Je réalise à l'écriture de ce bilan de formation combien j'avais voulu tout avoir sous mon contrôle durant ce stage pratique mais que à trop vouloir tout contrôler, sans déléguer, sans impliquer les animateurs. Je me suis en fait retrouvé noyé parfois et m'être ainsi sans m'en rendre compte éloigné de la vie et peut être même de la réalité du séjour. D'autre part, je n'avais quasiment pas impliqué les animateurs dans la conception du projet pédagogique, ni de projet de fonctionnement.

J'évalue cependant positivement mon stage pratique car somme toute il s'est bien déroulé. Certes je suis tombé des nues en constatant la différence entre la théorie dispensée lors du stage de formation générale et la réalité de la pratique concrète : comptabilité, cadre réglementaire, obligation administratives, supervision du cuisinier et du personnel technique. J'ai quand même pu m'adapter aux contraintes et aux imprévus sur le terrain. Cependant résonne encore dans ma tête les propos d'une enfant lors d'un conseil d'enfants (ou « forum ») : « Je sais que ça n'a pas sa place au forum mais je voulais dire que je trouve que Loïc n'est jamais là et que ça serait mieux si il était là plus souvent ». Ces quelques mots m'ont fait prendre conscience dès cette époque qu'il me fallait encore progresser dans ma pratique pour ne pas être noyé par les fonctions administratives et ne pas vouloir systématiquement tout rapporter à soi et vouloir tout savoir, tout contrôler, tout gérer. Je n'estimais pas alors avoir suffisamment fait mes preuves par rapport à mes exigences personnelles pour décider de m'inscrire directement en session de perfectionnement. J'ai alors décidé de multiplier les expériences comme autant de stages pratiques.

Ainsi entre la session de formation (décembre 2006) et la session de perfectionnement (novembre 2009), j'ai décidé de profiter au maximum du temps imparti pour le cursus de formation BAFD. J'ai ainsi prit la direction de 7 autres séjours (soit 9 semaines) en plus de mes 2 sessions de 15 jours comme « stage pratique ». Avec à chaque fois à l'esprit le soucis de continuer à me former par la pratique en variant les tranches d'âge des enfants accueillis et les thématiques des séjours pour à chaque fois m'imposer des contextes nouveaux. Peu à peu j'ai pris conscience de l'importance d'accentuer l'analyse personnelle de ma pratique : quelles sont mes compétences et mes points forts ? Sur quels points ai-je à me perfectionner ? Quels sont mes objectifs pour le nouveau séjour qui se présente à moi ? J'ai réellement changé ma pratique. J'ai pris conscience de l'importance de la réflexion quant à l'élaboration du projet pédagogique : définir des objectifs pédagogiques clairs,

simples, atteignables pour construire un projet et mettre en place un fonctionnement cohérent dans le but de tenter d'atteindre ces objectifs. J'ai pu être de plus en plus à l'aise dans les fonctions « techniques » : économe, gestion comptable, cadres réglementaire et administratif. Ceci au bénéfice des fonctions de formation et de gestion des ressources humaines. Petit à petit, j'ai pris à cœur d'impliquer de plus en plus mes adjoints et aussi les animateurs dans l'élaboration du projet de fonctionnement, de déléguer des responsabilités à mes adjoints (projet d'animation, réservation des prestataires, communication avec le centre et les familles, menée des réunions d'équipe) et de me focaliser sur une démarche permanente de progression et d'auto-analyse de pratique, pour moi comme pour mes adjoints et les animateurs.

Session de perfectionnement

Après une année passée sans avoir eue la responsabilité de direction à cause d'impératifs liés à mes études, j'ai décidé de m'inscrire en session de perfectionnement en novembre 2009 afin d'avoir une année de disponibilité pour effectuer mon second stage pratique (voire plus) et la rédaction du présent bilan de formation. Entre temps, le cursus de formation BAFD avait changé et principalement les modalités de validation : disparition du seul rapport de stage pratique, création du bilan de formation et de la démarche d'analyse et de projet/bilan à chaque étape de la formation.

Mon attente première vis-à-vis de cette session était une explication de ces modifications. Je ne savais pas vraiment en quoi consistait ce bilan de formation, quel devait être son contenu. Je craignais avoir manqué les étapes, que je croyais nécessaires, de projet de formation et de bilan partiel à chaque stade de la formation. J'avais besoin d'être rassuré. En second lieu, m'étant encore une fois inscrit auprès des CEMEA, je m'attendais une fois de plus à être profondément bousculé dans mes conceptions, à ce que les formateurs me poussent à la réflexion et à me remettre en question comme je l'avais vécu à la fois lors de ma formation BAFA et lors de la session de formation générale BAFD. Enfin je souhaitais pouvoir avoir une lecture critique de mes différents projets pédagogiques et de mon rapport de stage pratique, de la part des formateurs mais aussi de la part des autres directeurs en formation. Je souhaitais disposer de la possibilité de discuter de mes écrits mais aussi de m'enrichir à la lecture d'autres projets que les miens et pouvoir confronter mon point de vue à celui d'autres personnes.

Malheureusement, cette formation regroupait principalement des stagiaires qui n'avaient que peu (voire pas du tout) d'expérience en séjour de vacances et dont l'implication dans l'éducation populaire se limitait à l'animation et à la direction de centres de loisirs. Sur une vingtaine de stagiaires nous n'étions que 2 à avoir une pratique orientée vers les séjours de vacances. De ce fait, malgré des temps d'échange formels ou informels autour des projets pédagogiques et des projets de fonctionnement des stagiaires, j'ai regretté de ne pas trouver une réelle dynamique tournée vers l'analyse de la pratique de direction des séjours de vacances. Les formateurs se sont évidemment adaptés aux demandes des stagiaires et de ce fait, les cas spécifiques aux séjours de vacances ont été peu abordés. Bien évidemment j'ai pu discuter de ma pratique avec les autres stagiaires, comparer ma pratique à la leur en ALSH, mais j'ai éprouvé une réelle frustration de ne pas pouvoir trouver ni chez les stagiaires ni chez les formateurs une réponse à cette attente personnelle.

La contrepartie de cette majorité de directeurs d'ALSH fut de m'ouvrir à un contexte qui m'était totalement inconnu : l'animation « sociale », au sens où mes camarades stagiaires étaient bien plus confrontés aux réalités sociales, culturelles et même politiques que moi. Ces contraintes et cette réalité de terrain ont été au centre de la plupart des temps d'échange et de travail de la session de formation. J'ai alors pris conscience que dans ma pratique personnelle, la fonction politique et idéologique du directeur était totalement négligée : pourquoi avais-je choisi de m'investir dans la direction de séjours de vacances ? En quoi mon implication personnelle pouvait s'inscrire dans la dynamique historique de l'éducation populaire ? Qu'est-ce que l'éducation populaire selon moi ? Quel est le rôle et la place sociale des séjours de vacances ? Quelle est la place des séjours de vacances dans le contexte social actuel ? Quel est mon rôle, quelle est ma place ? Quelles sont mes valeurs ? Si depuis le début de ma formation générale, j'avais pris le temps de réfléchir à la fonction pédagogique, je ne m'étais jamais vraiment arrêté sur la fonction sociale, idéologique et politique. La réalité du

quotidien en ALSH et de l'animation (semi)professionnelle m'avait ouvert les yeux à ce sujet. Durant ce stage de perfectionnement, j'ai essentiellement occupé mes temps de travail personnel à me focaliser sur ces points en orientant mes lectures (des documents fournis) vers l'origine de l'éducation populaire : la création des « colonies de vacances » et des CEMEA, l'historique des différents mouvements d'éducation populaire et organismes de formation où de « colonie de vacances ». J'ai pris également le temps de visionner plusieurs documentaires réalisés par les CEMEA et lire plusieurs articles des Cahiers de l'Animation. A chaque fois, comme si c'était une découverte pour moi, je me rendais compte à quel point l'approche sociale et politique était présente et souvent même prédominante. J'avais jusque là, et depuis mes débuts dans l'animation, totalement ignoré cet aspect. Par exemple, en session de formation générale quand mes formateurs m'avaient demandé de formaliser mes valeurs pédagogiques et éducatives, je restais sans réponses en m'interrogeant sur quelles valeurs sociales, idéologiques et politiques je mettais en avant ou tentait de défendre en m'investissant en tant que directeur dans l'éducation populaire. A ce stade de ma formation, en l'absence d'une réflexion personnelle antérieure, j'étais incapable de formaliser mes convictions personnelles.

Au travers des temps de formation dédiés à la pratique de l'économat et à la réalisation d'un budget prévisionnel je me suis rendu compte que lors de mes différentes expériences depuis mon premier stage pratique, j'avais travaillé pour un organisme qui faisait une grande partie de ce travail : je n'avais dirigé que des séjours en pension complète mis à part le premier stage pratique où finalement l'économat avait été principalement le travail du cuisinier. D'autre part, le budget prévisionnel de mes séjours était juste porté à ma connaissance par l'organisme, ma seule responsabilité était de le valider en fonction des activités prévues et de mes choix pédagogiques (activités par des prestataires, transport, matériel pédagogique). Je n'avais jamais eu à anticiper l'ensemble des frais d'un séjour comme l'hébergement ou la restauration. Je n'avais jamais participé à la création d'un séjour comme peuvent avoir à le faire les acteurs du monde associatif ou les autres stagiaires directeurs de CLSH présents. De plus je n'avais jamais été confrontés aux autres acteurs entourant le monde associatif : collectivités territoriales, communes, services sociaux. Je n'avais pas eut non plus à travailler en collaboration avec les familles, la communication que j'avais put avoir avec elles était finalement très restreinte. J'ai pris conscience que dans mon expérience manquait une grande partie de ce volet social : être un acteur social au milieu d'autres, être en relation avec ceux-ci lors de la construction des projets. Le retour d'expérience des autres stagiaires m'a ouvert à cet aspect de ma fonction de directeur que j'avais totalement ignoré.

Enfin il m'a été difficile à cette époque, après un an d'absence dans l'animation d'analyser mon évolution personnelle globale depuis le début de ma formation. Je devais (suite aux réformes du cursus de formation) me focaliser sur cette analyse. Or, ayant fait le choix de prendre les 4 années disponibles pour ma formation BAFD, j'ai eu certaines difficultés à me replonger dans l'analyse de mon projet initial de formation et à mettre en perspective les différentes étapes de ma formation et mes différentes expériences de terrain. Heureusement, un temps important de la formation a été dédié à ce travail personnel. Les documents d'autoévaluation fournis lors de la formation m'ont aidé à structurer ma réflexion. J'ai pu ainsi reprendre les différentes fonctions du directeur BAFD et tenter d'analyser l'évolution de ma pratique au fil du temps.

En fin de formation, j'avais pris conscience qu'il était important de réfléchir sur les motivations profondes qui me poussent à m'investir dans l'animation et l'éducation populaire. Sûrement devrais-je également me poser la question de la cohérence entre les organismes avec lesquels je travaillais et mes valeurs. En comparant mon expérience à celle des autres stagiaires présents, j'ai eu le sentiment d'avoir acquis plus de compétences en ayant pris le temps de diriger plusieurs séjours avant d'entrer en stage de perfectionnement. Il me fallait cependant encore progresser sur des aspects organisationnels comme la gestion de séjours à effectifs importants. Je souhaiter également changer d'organisme pour être confronté à des modes de fonctionnement différents. Il était clair également pour moi que la fonction de formation des animateurs et des adjoints de direction était un volet important. J'avais envie de travailler en impliquant au maximum des adjoints dans la préparation de mes séjours et sur le terrain afin de m'ouvrir à de nouvelles propositions et idées quant à mes convictions pédagogiques et à mes habitudes de fonctionnement.

Enfin j'avais en tête de me former un jour à l'économat en suivant un stage spécifiquement orienté vers cette fonction.

Second stage pratique

Bien qu'ayant dirigé plusieurs séjours depuis mon stage de formation général, j'ai réellement envisagé ce nouveau stage pratique comme la possibilité de travailler sur mes faiblesses et sur les fonctions de direction que j'avais mises de côté ou négligées précédemment, ceci à la lumière de mes réflexions lors du stage de perfectionnement : diversifier les tranches d'âge des enfants accueillis, travailler en collaboration étroite avec un adjoint, impliquer l'équipe d'animation dans l'élaboration du projet de fonctionnement, mieux anticiper et élaborer mon budget, déléguer des responsabilités aux adjoints, réfléchir à l'évaluation des personnes mais aussi du projet, mieux organiser mon temps de travail pour être présent auprès de l'équipe et des enfants.

Pour cela j'ai tout d'abord choisi un autre organisme que précédemment : Cousin d'Amérique. J'ai fait le choix de prendre la direction de 4 séjours consécutifs d'une semaine chacun, en février, à la montagne. L'effectif enfant de ces séjours était prévu au environ de 100 enfants par semaine avec des enfants entre 6 et 14 ans répartis sur 5 thématiques différentes. La troisième session accueillait également des enfants entre 4 et 8 ans ce qui était une totale découverte pour moi. Je n'avais jamais eu l'expérience de ce public, ni en direction, ni en animation et non plus en dehors du monde des séjours de vacances. L'effectif adulte/enfants était de 1 pour 7 pour cet organisme, ce qui constituait des équipes d'adulte jusqu'à 18 personnes pour la 3^{ème} session (qui devait accueillir 130 enfants).

Je n'avais jamais eu la direction de séjours avec autant d'enfant, une telle amplitude d'âge, une diversité de thématiques et des équipes d'animation de cette importance. J'ai fait le choix de recruter très tôt des directeurs adjoints soit BAFD, soit en cours de formation BAFD et même quelques uns sans formation BAFD mais ayant une longue expérience dans l'animation. Je souhaitais, en les recrutant longtemps à l'avance, prendre le temps de la discussion et de la réflexion pour la construction des objectifs pédagogiques de ces séjours et la mise en place du fonctionnement de ces séjours. J'ai longuement discuté avec eux sur leurs souhaits de formation individuelle : quels étaient leurs projets de formation ? Quelles fonctions de direction souhaitaient-ils se voir délégué ?

En préparation du séjour ceux-ci ont été d'une grande aide pour la rédaction du projet pédagogique et se sont fortement impliqués dans la rédaction des différents projets de fonctionnement propres à chaque thématique. En travaillant ainsi en commun, les idées émergentes ont été bien plus fertiles que si j'avais travaillé seul. Je suis même convaincu que j'aurais été en grande difficulté si je n'avais pas fait le choix de préparer ce séjour avec leurs collaborations. Ne pas déléguer une partie de la rédaction du projet de fonctionnement et même une partie du recrutement aurait été quasi-insurmontable seul.

Mes adjoints ont également tous choisi de se voir délégué le suivi du projet d'animation en collaboration avec les animateurs. Une fois le recrutement terminé, les réunions de préparation en équipe ont été menées de concert avec les adjoints. Nous avons préparé ces réunions en équipe, une partie importante de ces réunions a même été menée en autonomie par chacun d'eux.

C'était la première fois que je faisais le choix de m'entourer autant, la première fois également que je faisais le pari de déléguer une partie de mes fonctions à ce point : rédaction des projets de fonctionnement, recrutement des animateurs et conduite des réunions de préparation des équipes. Même si je gardais la responsabilité de ces fonctions et un rôle important de conseil et de formation, je fais le constat, maintenant, que mes adjoints ont eu une très grande liberté en préparation et que cela a été une force pour ces séjours.

Concernant la préparation du séjour « maternelle », j'étais persuadé que la réussite de ce séjour ne pouvait être possible qu'en recrutant une équipe d'animateurs expérimentés, ayant l'habitude de la tranche d'âge. J'avais conscience que l'importance première serait le suivi des enfants pour la vie quotidienne mais aussi leur confort et leur bien être physique (compte tenu des conditions hivernales d'un séjour en montagne) et affectif. J'ai facilement pu négocier avec l'organisme pour obtenir une animatrice en plus que l'effectif adulte initialement prévu. Pour le recrutement j'ai systématiquement fourni le projet pédagogique et le projet de fonctionnement dès la candidature des animateurs. Afin de

leur fournir une idée du séjour avant de s'engager. J'ai également souhaité laisser de nombreux « blancs » dans le projet de fonctionnement pour que les animateurs recrutés participent à son élaboration de celui-ci. J'ai finalement fait le choix de recruter une équipe ayant l'expérience de cette tranche d'âge, soit de par leur travail en milieu périscolaire, ou en CLSH, voire même simplement de par une expérience régulière de garde d'enfant en bas âge. J'ai fait la concession de ne pas me focaliser sur la formation BAFA des animateurs ou sur les compétences en animation pure au profit de leur expérience de l'enfant. Avant la réunion de préparation, je leur ai fait parvenir le film « Petits mais capables » produit par les CEMEA et dont je m'étais inspiré pour mon projet pédagogique. Je leur avais demandé de travailler individuellement à la proposition de modalités de fonctionnement précises : aménagement de l'espace, rôle des animateurs lors des différents temps de vie, rythmes et objectifs des activités à proposer aux enfants... La réunion de préparation a principalement été de mettre ces propositions individuelles en commun et de finaliser le projet de fonctionnement en conséquence. Ce fut la première fois que j'impliquais autant les animateurs en préparation et dans la rédaction du projet de fonctionnement. Si les objectifs pédagogiques et la trame m'étaient personnels, le projet de fonctionnement fut rédigé en grande partie de façon collective. Clairement, les animateurs étaient bien plus compétents que moi quant au public accueillis, je n'aurais pas pu leur imposer un fonctionnement personnel sans doute en contradiction avec leur pratique sans cet indispensable travail commun.

Lors de l'organisation de ce stage, le fait de changer d'organisme m'a fait rencontrer quelques difficultés: il n'était pas simple d'identifier le rôle des trois interlocuteurs qui le supervisaient. Leurs tâches n'étaient pas spécifiques et chacun disposait de parties des informations qui m'étaient nécessaires. Il m'a fallu un temps trop long à mon goût pour disposer de ces informations, les trier et les regrouper (effectifs, âges, thématiques, activités à réserver auprès de prestataires, convoyages, ...). L'adaptation à ce type de fonctionnement moins bien structuré que dans le précédent organisme n'a pas été sans difficulté.

Sur le terrain il nous a fallu mettre en place un fonctionnement distinct par thématique afin de donner aux rendre les groupes de vie (enfants comme adultes) une taille humaine. De ce fait il m'a fallu travailler de concert avec le gestionnaire du centre pour l'aménagement des horaires des services de la restauration pour tenir compte des horaires d'activités prestataires différentes suivant les thématiques et suivant le rythme des enfants en bas âge. De plus à mon arrivée sur le centre, j'ai découvert que celui-ci (bien qu'ayant l'accréditation pour l'accueil d'enfants de moins de 6 ans) ne disposait pas de mobilier adapté : les mobiliers des chambres, des salles d'activité et de restauration mais aussi les sanitaires n'étaient pas à la taille des enfants de maternelle. L'organisme était au courant mais n'avait pas pensé me le signaler. Il m'a fallu donc prévoir les corrections durant les 2 premières sessions l'accueil des enfants de la troisième session. J'ai réellement pris à cœur d'aménager une partie du centre pour ce groupe, j'en avais fait un point important de mon projet pédagogique. J'ai donc dû demander à mon organisme de m'accorder une rallonge sur mon budget afin de pouvoir acquérir du matériel spécifique à la tranche d'âge : rehausseur pour les lavabos, tapis antidérapants pour les douches, chaises en plastiques basses pour les chambres, jeux... Heureusement, face à mon implication (et à mon mécontentement), les responsables ont accordé le budget demandé. Le responsable du centre a été quant à lui totalement coopératif. Lui aussi s'est senti responsable de l'aménagement de son centre. Nous avons tenté ensemble de prendre contact avec d'autres structures d'accueil du département afin de voir s'il était possible de leur emprunter du mobilier adapté aux maternelles. Malheureusement notre recherche a été vaine. Nous avons même prit contact avec la mairie afin de demander s'il était possible d'emprunter ou de louer du matériel ou du mobilier de l'école communale. Malheureusement la réponse fut négative. La réponse du maire, qui n'a pas souhaité discuter de notre problématique du fait que l'organisme était un organisme privé, m'a déçu. Finalement de concert avec le responsable du centre et ses connaissances locales, nous avons pu nous faire construire des grandes tables basses en bois et des bancs adaptés aux enfants. Ceux-ci m'ont permis d'aménager une salle d'activité et de petit déjeuner pour le groupe des maternelles afin que les enfants puissent avoir l'ensemble de leurs espaces de vie dans le même bâtiment, au même étage, afin de leur éviter d'emprunter des escaliers et surtout de devoir sortir du bâtiment d'hébergement pour se rendre au petit déjeuner, ce qui était en total désaccord avec les objectifs de mon projet pédagogique.

Ce fut la première fois que j'eus à me battre pour rendre possible mon projet de fonctionnement et surtout pour défendre la qualité de l'accueil des enfants, ceci « contre » mon organisme, le centre, mais aussi des acteurs locaux : d'autres structures d'accueil, des artisans locaux pour du mobilier ou des matériaux (bois) à bas prix, et même les services municipaux récalcitrants. Avec le recul, je suis réellement fier de ce travail mais je pense même que j'aurais dû contacter la DDJS locale afin de savoir s'il était possible de trouver des solutions, voire de se faire prêter ou louer du matériel (mobilier ou jeux, livres...). Je pense désormais que je devrai contacter plus facilement les services déconcentrés de l'État pour obtenir des conseils lors de l'organisation de mes futurs séjours lorsque les thématiques sont particulières.

Sur le terrain, il a fallu également que j'adapte les modalités d'organisation de l'équipe de direction pour le travail des équipes et les réunions quotidiennes. Il m'était impossible d'organiser des réunions collégiales entre équipes totalement autonomes les unes des autres, comme il m'était impossible d'être présent en même temps aux réunions d'équipes séparées que nous avons finalement choisi de mettre en place avec mes adjoints. Finalement je menais une réunion avec les animateurs du groupe des "maternelles" tôt en début de soirée puis je transmettais à mes adjoints les informations importantes pour le lendemain et nous échangeions rapidement au sujet de la journée passée. J'assistais à une des réunions d'équipe si un de mes adjoints m'en faisait la demande, sans quoi ils menaient leurs réunions de façon autonome avec leur petite équipe d'animation. Pendant le "5^{ième}" des animateurs, si des problématiques particulières avaient été abordées durant les réunions d'équipe ou si des décisions touchant au fonctionnement avaient été prises, l'adjoint concerné venait me rapporter le contenu de la discussion et m'informait de la décision prise. Je tenais cependant à ce qu'ils m'informent systématiquement des grandes lignes des discussions apportées. Je me souciais principalement de tout ce qui touchait aux enfants et accessoirement au déroulement des activités prestataires. Ayant collaboré avec des adjoints aux valeurs proches des miennes, je n'ai pas eu à revenir sur une décision prise par l'un d'eux en mon absence. Quand bien même il est arrivé que des décisions prises aient été différentes de celles qui me seraient venues à l'idée a priori, la discussion avec mes adjoints a toujours permis d'aboutir sans heurt à un accord. Dans le doute, ils se donnaient un temps de réflexion auprès des animateurs et nous prenions une décision commune.

Durant ces séjours, j'ai systématisé des modalités d'évaluation des animateurs que j'avais installées progressivement lors de mes précédentes expériences. Le projet pédagogique comportait certes en annexes la liste de mes attentes vis-à-vis des animateurs et de leur rôle mais mes adjoints et moi demandions aux animateurs de formaliser par écrit en début de séjour quels étaient leurs points forts et leurs points faibles dans l'animation, du suivi de la vie quotidienne et finalement sur le plan personnel... sans développement excessif, sur un nombre réduit de points concrets. Enfin l'animateur devait également se fixer 2 ou 3 objectifs de progression, modestes, concrets et mesurables pour la durée de son séjour. Si l'animateur le désirait, nous proposions que chacun affiche cette auto évaluation en salle animateur, mes adjoints et moi avons fait de même. Ceci servait en fin de séjour à l'évaluation des animateurs que mes adjoints et moi menions en fonction de nos disponibilités. Je considère ce moyen comme bien plus cohérent et adapté aux animateurs non professionnels que la classique grille d'évaluation couramment utilisée. L'animateur est alors à la base de la réflexion, lui seul sait d'où il part et là où il veut aller. L'évaluation normative d'un directeur sur des séjours aussi courts n'a pas de sens selon moi. Durant l'évaluation de fin de séjour, nous menions des discussions de bilan semi directives afin d'aider l'animateur à faire un retour sur sa propre pratique durant le séjour et à réfléchir aux causes et aux solutions de ses succès ou de ses difficultés. J'ai procédé de même avec mes adjoints. Et mes adjoints et moi avons procédé de façon comparable pour l'évaluation de ces séjours : en fonction de nos objectifs pédagogiques, dans quelle mesure avons-nous atteint nos objectifs ? Les moyens de fonctionnements mis en place étaient-ils cohérents ? Etaient-ils adaptés à la réalité ? Qu'est ce qui a posé problème et pourquoi ? Quelles solutions avons nous mis en place ? Aurions nous pu faire autrement ?

Mes adjoints et moi avons réfléchi à la façon d'impliquer les animateurs dans l'évaluation finale des séjours. Cependant nous sommes arrivés à la conclusion que les animateurs ne sont pas dans cette démarche intellectuelle. Peu d'entre eux se sont pritis au jeu. Une fois rentré chez eux, le séjour passé, pour eux le séjour c'est fini. Je pense que les animateurs ne sont pas du tout dans cette dynamique

d'évaluation de projets, il est déjà difficile pour eux de se plier au jeu de l'auto évaluation. C'est un exercice intellectuel nouveau et rarement mis en place dans la vie de tout un chacun. Cependant je crois à cet outil comme je crois à la possibilité d'impliquer les animateurs dans la construction du projet de fonctionnement. Quand bien même les objectifs pédagogiques sont ceux du directeur, les moyens concrets de fonctionnement se doivent de découler également de la réflexion des animateurs. Ainsi impliqués, le projet devient le leur, ils n'adhèrent pas au projet sur un accord de principe, il y prennent part, c'est aussi leur fonctionnement... et puisque c'est eux qui vont le mettre en place sur le terrain et en être garant je crois qu'il est logique qu'il en soit ainsi. Cependant, autant pour cette démarche d'évaluation personnelle que pour la conception participative du projet de fonctionnement il faut se donner les moyens de ces objectifs ! Les animateurs qui sont souvent jeunes (en soi et dans l'animation) ne conçoivent pas les projets (pédagogiques, de fonctionnement, d'animation) comme des directeurs BAFD : trop souvent le document papier qu'est le projet pédagogique est perçu comme un document rébarbatif. Peu être du fait que trop souvent il est écrit sans eux, qu'il est porté à leur connaissance qu'une fois recruté voire même que les objectifs pédagogiques formalisés sont pompeux et les moyens mis en place non cohérents avec les objectifs. Pour ma part je crois en l'implication de l'animateur dans le projet. J'ai vu qu'il était possible de les rendre acteurs. Désormais je transmets systématiquement le projet pédagogique aux candidats animateurs dès qu'un premier entretien me permet d'envisager de le retenir. C'est à l'animateur ensuite de consulter le projet pédagogique et en connaissance de cause de m'indiquer si oui ou non il décide finalement à travailler avec moi. Je construis également systématiquement la trame du projet de fonctionnement pour qu'une partie non négligeable soit discutable ou même éventuellement à compléter par l'équipe d'animation. En conséquence, je suis partisan de la tenu de réunions de préparation. Je conçois difficilement la préparation sans une journée de réunion pour envisager la mise en place collective du projet de fonctionnement. Ce contact réel permet de créer lancer une dynamique d'équipe.

Ainsi impliqués le projet devient le leur et ils n'y adhèrent pas de manière formelle. Ils auront à le faire vivre d'autant mieux qu'ils auront participé à son élaboration. Cela me semble désormais évident.

ANALYSE DES FONCTIONS DE DIRECTION

1. Situer son engagement dans le contexte social, culturel et éducatif

Si au commencement de ma formation BAFD, je n'avais ni conscientisé, ni conceptualisé les motifs de mon engagement dans l'animation volontaire, j'avais tout de même un vécu personnel datant de mon enfance. Comme enfant, mais aussi comme animateur et encore à ce jour comme directeur de séjours de vacances, je ressens chaque fois les mêmes choses en « colo ». Avant tout beaucoup de plaisir. Ce plaisir provient du fait de vivre au milieu d'enfants et d'adultes dans un cadre tout à fait particulier propre aux séjours de vacances : la vie en collectivité. C'est la possibilité de découvrir des individus et des lieux nouveaux, des activités culturelles, artistiques et sportives en dehors du cadre scolaire, familial ou professionnel. Enfin c'est un lieu où on apprend non seulement à vivre avec les autres mais aussi à faire, à construire, à agir avec les autres. Tous ces éléments sont à l'origine du plaisir que j'ai eu depuis toujours et qui me pousse encore aujourd'hui à dédier une grande partie de mon temps à l'animation.

De fait, mes conceptions éducatives mais aussi la vision de mon engagement dans le contexte social, culturel et éducatif procèdent de ce vécu personnel. Avant toute chose, le séjour de vacances est le lieu (si ce n'est un des rares) où l'enfant découvre et apprend la vie en collectivité. Cet apprentissage du vivre ensemble avec les avantages que cela procure (rencontres, possibilités de faire des choses impossibles seuls, développement de ses compétences sociales et relationnelles...) mais aussi des contraintes que cela impose (cadre de vie, règles de vie, décisions soumises à l'avis et à la discussion d'un groupe, tâches collectives...) développe chez l'enfant (comme chez le jeune adulte qu'est l'animateur et aussi encore le directeur) des compétences sociales et personnelles que je considère incontournables dans le processus de construction de soi et pour la vie en société. Il en va de même pour les compétences relationnelles qui nécessairement germent chez tout individu ayant eu la possibilité de faire l'expérience de la vie collective.

Le séjour de vacances est également une chance donnée à l'enfant de pouvoir sortir de son cadre de vie habituel qu'est le cercle familial et le milieu scolaire. Sortir de ces cadres c'est aussi pouvoir sortir du cadre social qui lui est imposé. Avoir la possibilité sur un temps de vacances de découvrir de nouveaux horizons, pratiquer des activités sportives, découvrir des pratiques culturelles ou artistiques grâce aux sorties ou aux activités proposées par les animateurs, faire la découverte d'autres enfants provenant d'autres lieux, ayant des vies différentes, des aspirations différentes... Tout ceci donne à l'enfant une nouvelle vision du monde. Quand bien même un séjour de vacances ne change en rien le contexte social dans lequel l'enfant grandit, il offre tout de même la possibilité d'ouvrir son esprit à un champ des possibles plus large.

De plus, je suis convaincu de la nécessité de l'éducation populaire : chacun peut et surtout à l'envie d'apprendre, de découvrir, de progresser. Cette éducation n'est pas réservée à une élite, elle doit être rendue possible pour tous. L'école n'est pas selon moi le seul lieu où l'éducation peut être dispensée. La famille joue et doit jouer un rôle éducatif primordial. L'école également bien sûr. Mais toute autre activité et tout autre acteur social peut et doit à mon sens jouer ce rôle. L'animateur de séjour de vacances en est un pour les enfants : il a un savoir qui lui est propre, il a des compétences, il a de nombreuses choses à transmettre à l'enfant. De l'apprentissage de la vie en collectivité, à l'apprentissage de la vie quotidienne individuelle (de nouer ses lacets jusqu'à prendre soin de son hygiène personnelle), en passant par l'infini des possibles dans les activités : du jeu solitaire au jeu de groupe, en passant par les activités manuelles, créatives, artistiques...

En parallèle à cela, l'adulte en séjour de vacances, est selon la formulation consacrée « un référent » pour l'enfant. Selon moi ce rôle de l'adulte est très particulier dans le contexte des séjours de vacances : c'est la possibilité pour l'enfant d'être en présence d'un adulte, qui souvent est encore jeune, mais qui surtout n'est ni un parent ni l'instituteur ou le professeur. Or parents et professeurs sont pour beaucoup d'enfant les seuls « référents adultes » qu'il a à sa portée pour l'aider à se

construire. Malheureusement dans le contexte social et économique actuel, dans de nombreuses familles, les contraintes professionnelles voire sociales des parents ne permettent pas toujours à ceux-ci de disposer d'un temps (et parfois même d'une volonté) suffisant dédié à l'enfant. Ce même contexte ne permet pas non plus à l'enfant de trouver un espace d'échange conséquent auprès de ses enseignants, compte tenu des missions de ses derniers mais aussi du nombre d'élèves par classe ou tout simplement des disponibilités du professeur. Or en dehors du contexte familial et de l'école, que reste-t-il à l'enfant ? Il me semble que dans l'actuel contexte économique, social et politique, le tissu social se délite. Peu d'enfants ont la chance d'accéder à des activités éducatives, sportives, artistiques ou culturelles en dehors de l'école. Après l'école, télévision, devoirs (et encore !) et au lit. Les séjours de vacances mais aussi les adultes qui s'engagent dans cette démarche d'éducation populaire ont énormément à offrir aux enfants.

Personnellement je défends l'idée que les séjours de vacances sont vecteurs de valeurs fortes auprès des enfants. Celles que je défends avant tout sont :

- Le droit aux vacances : pouvoir proposer un autre cadre de vie que celui de l'école et du travail (à la suite de l'école où aux travers des discussions familiales en rentrant de l'école), pouvoir choisir les modalités de ses vacances, faire le choix de ses activités, décider de comment occuper son temps. Donner la possibilité aux enfants de vivre des vacances en dehors du cadre marchand et de consommation d'activité. Donner aussi le droit à la rêverie, au repos.
- Le droit au plaisir : prendre du plaisir quelle que soit l'activité ou même l'inactivité choisie par l'enfant. Sortir du cadre du jugement, donner le droit à l'erreur, à l'essai, à la découverte. Donner une place à la joie, à l'insouciance.
- L'apprentissage de la vie collective : des possibilités qu'elle offre mais aussi des contraintes liées à l'autre ou au groupe. Découvrir l'autre, apprendre à vivre ensemble.
- Cultiver la paix et l'apprentissage de la coopération : prendre le contre-pied de la mouvance sociale actuelle qui cultive très tôt l'individualisme et l'esprit de compétition entre les individus.
- Reconnaître l'enfant en tant qu'individu à part entière : lui offrir une attention et une écoute semblables à celles accordées à un adulte, lui donner la possibilité mais surtout les moyens de s'exprimer, de s'impliquer, d'être acteur de sa vie et de la vie collective.

Sans avoir la prétention de penser qu'un bref passage en séjour de vacances puisse métamorphoser l'enfant, je suis convaincu que les expériences offertes aux enfants au sein de la vie collective et des activités ont un effet non négligeable sur leur évolution. Aussi modeste soit-il, le contexte du séjour de vacances est unique, ce qu'on y vit aussi, l'enfant s'y construit, on y plante de la graine d'homme, et ces enfants d'aujourd'hui seront les adultes de demain. Tout comme pour mon expérience personnelle, leurs valeurs, leurs engagements, leurs pratiques sociales futures procéderont de leur vécu antérieur, lorsqu'ils étaient enfants.

2. Elaborer, conduire et évaluer un projet

Il est particulièrement intéressant de voir à quel point la notion de projet a envahi le monde de l'animation : projet éducatif, projet pédagogique, projet d'animation... mais aussi à l'école : les établissements défendent des projets pour l'obtention de subventions, les professeurs doivent mettre en place des projets, on demande même désormais à l'enfant même d'avoir un projet... Et avec la démarche de projet, la démarche d'objectifs, de moyens, d'évaluation... Il y a encore quelques années, ces démarches n'étaient pas autant présentes, la réflexion demandée pas si poussée. Désormais le premier stade de la formation BAFD est de formuler son « projet de formation ». Cette notion de projet et les démarches associées découlent de méthodes classiques de la culture d'entreprise et de management. Mais ce n'est pas le lieu pour analyser cette évolution.

En référence avec le projet éducatif

Quoi qu'il en soit, formaliser un projet, c'est se projeter vers l'avenir, vers l'« à venir ». Cela permet d'anticiper certes, mais cela permet surtout d'avoir une cohérence entre des idées, des objectifs et la mise en place de moyens concrets dans le but est de tenter d'atteindre ces objectifs, de rendre les idées concrètes, réelles. Le directeur de séjours de vacances doit faire le choix de l'organisme pour lequel il veut travailler. Dans l'idéal, il faut souhaiter que les valeurs et les orientations éducatives du directeur puissent se retrouver dans celle de l'organisme. Pour moi, il va de soi désormais que la lecture, mais aussi la discussion avec un responsable, des orientations éducatives de l'organisme est incontournable avant toute collaboration. Je suis toujours surpris de voir que lors d'un entretien de recrutement, le chargé du recrutement passe souvent extrêmement vite sur le projet éducatif de l'organisme. C'est un risque pour les deux partis de s'engager au pire sur un accord de principe, au mieux sur une incompréhension mutuelle. De plus, nombre d'organismes expriment des intentions éducatives « fourre-tout » comme c'est le cas pour un des organismes pour lequel j'ai travaillé : « pour que l'enfant grandisse et s'amuse ». Si au début de ma formation, je ne me souciais guère de lire dans les détails les projets éducatifs des organismes, et si jusqu'alors je me suis satisfait d'organismes aux intentions éducatives aussi vagues c'est que jusque là cela me donnait une grande liberté dans la rédaction de mes objectifs pédagogiques : soit je ne tenais simplement pas compte des intentions éducatives de l'organisme, soit elles étaient si vagues que je pouvais sans difficulté justifier mes objectifs comme étant dans la ligne des intentions éducatives de l'organisme. Je trouve désormais que ma pratique antérieure était dépourvue de sens. Dans mon idéal, un organisme organisateur de séjours de vacances pour enfants devrait avoir des valeurs et des intentions éducatives fortes, qui portent leur projet. De mon côté, je devrais chercher des organismes voulant promouvoir des valeurs et des intentions éducatives dans lesquelles je me retrouve. Je pense qu'à l'avenir ceci guidera mes choix. Pour donner du sens à mes projets.

Un engagement collectif

Une fois trouvé un organisme dont on a fait le choix de défendre, de promouvoir les valeurs éducatives, le projet pédagogique est un document destiné à de nombreux acteurs. Tout d'abord le directeur : c'est l'expression de ses valeurs, de ses objectifs pédagogiques. Mais c'est aussi à destination de l'organisme afin de garantir que les valeurs du directeur sont en cohérence avec celles de l'organisme et de garantir la viabilité du séjour dont il est responsable. Mais selon moi c'est aussi et surtout un document de référence pour l'ensemble de l'équipe de direction et d'animation. Ce n'est pas une simple procédure administrative. Certes les services de l'État peuvent le consulter, les familles également, mais pour moi, c'est avant tout un réel engagement entre tous les adultes du séjour : « voici notre façon de fonctionner, voici ce que l'on défend, voici comment on souhaite faire ». Et cette façon de voir m'a conduit à revoir totalement la forme et les modalités de rédaction de mon projet pédagogique au cours de ces 4 dernières années.

Si comme je le conçois, le projet pédagogique se doit d'être un engagement collectif, le contenu doit forcément être le fruit de la réflexion et de la collaboration entre le directeur, les adjoints mais surtout les animateurs. Or, de mon expérience passée d'animateur, j'ai extrait ma pratique initiale de directeur : j'ai écrit mon premier projet pédagogique seul, formulé le projet de fonctionnement seul, puis j'ai recruté une équipe, et ce n'est qu'ensuite que je leur ai transmis et fourni le projet. Evidemment, à ce stade, annoncer aux animateurs que le projet est aussi le leur, leur dire de faire des propositions ou des réflexions pour le modifier ou l'enrichir est absurde. Je trouvais presque scandaleux la désinvolture des animateurs qui ne proposaient absolument rien, ou pire, qui ne le lisaient même pas. C'était d'une grande malhonnêteté intellectuelle de ma part en réalité. A ma décharge, je pense aujourd'hui qu'au tout début de ma pratique de direction, j'avais besoin de rédiger ainsi mon projet seul. L'exercice intellectuel de formaliser mes objectifs pédagogiques sans formules alambiquées, réfléchir aux moyens pour atteindre ces objectifs et construire un projet pédagogique et de fonctionnement avec cet aller-retour permanent entre « quels sont mes objectifs ? » et « en quoi ce que j'écris est un moyen répondant à un de mes objectifs ? » lorsque c'est une première expérience, ne permet pas d'impliquer

l'équipe d'animateur. Je n'étais pas assez sûr de moi pour cela, je n'étais pas encore assez mature, mes intentions pédagogiques et éducatives pas assez solides.

Désormais mes intentions sont plus claires et affirmées, et j'ai eu l'occasion de rédiger plusieurs projets pédagogiques. Je me sens assez à l'aise et fort de mes valeurs pour laisser une liberté de participation aux animateurs. Le souhaiter est une chose, se donner les moyens en est une autre. Désormais, je rédige la partie « valeurs et objectifs pédagogiques » du projet pédagogique sous le titre de « Mon projet pédagogique », c'est une partie assez courte. La suite à pour titre « Notre projet de fonctionnement ». J'ai au fil des expériences acquis les compétences pour rédiger une trame en fonction du type de séjour, du public, des activités, de l'âge des enfants, des contraintes matérielles ou de la spécificité du centre. Néanmoins, de nombreux passages sont laissés vides. Par exemple : « A table, rôles des animateurs, rôles des enfants » ou « Le temps libre, comment l'occuper ? ». Quand un animateur postule, je lui transmets mon projet pédagogique, je lui explique ma démarche. S'il est partant, après lecture du projet, je le recrute. Une fois l'équipe recrutée, j'envoie le projet de fonctionnement à tous et leur demande de réfléchir personnellement à ce qu'ils souhaiteraient voir mis en place. J'utilise l'outil Internet et les possibilités de travail sur des espaces de partage où les animateurs peuvent déposer leurs idées en fonction de la partie à remplir. Evidemment, en tant que directeur j'ai la responsabilité du contenu. Je n'ai que rarement utilisé mon droit de veto. La discussion et l'argumentation permettant toujours de recentrer des propositions qui n'iraient pas dans le sens des objectifs pédagogiques. Si ceci est respecté, j'ai souvent laissé la possibilité aux animateurs de proposer leurs idées. Je reconnais qu'à de nombreuses reprises j'ai tiré de leurs propositions des fonctionnements nouveaux que j'apprécie et auxquels je n'aurais jamais pensé. Après cette étape, je mets en place au moins 15 jours avant le séjour une réunion d'équipe qui permet entre autre de fixer les derniers points de fonctionnement.

Une évaluation délicate

J'ai longtemps trouvé qu'il était difficile pour un directeur d'évaluer son projet. D'une part parce qu'il est souvent seul après le séjour pour le faire (ou bien avec son référent de l'organisme, mais celui-ci n'était pas présent sur le terrain) mais surtout parce que à mes débuts mes objectifs pédagogiques étaient comme le sont généralement ceux des directeurs débutants (voire parfois même ceux des directeurs « expérimentés ») : abstraits et non quantifiables. J'ai fait le choix désormais de choisir systématiquement des objectifs modestes, concrets et quantifiables. Par exemple à la place de la seule proposition « développer l'autonomie de l'enfant » se trouve désormais un chapitre du même titre mais qui développe des objectifs comme : « aider l'enfant à faire sa toilette quotidiennement et correctement » puis des moyens concrets et pratiques « être présent au moment des douches au niveau des chambres », « lui demander ce qu'il doit prendre pour aller à la douche », « lui demander après la douche où il doit ranger son linge sale et les affaires mouillées », puis des critères d'évaluations quantifiables « l'enfant oublie-t-il une partie de ses affaires de toilettes ? », « l'enfant sait-il quoi ranger et où après la douche », « un coup d'œil au sac de linge sale indique-t-il que l'enfant change régulièrement d'habits ». Souvent au cours du séjour, en réunion d'équipe je reviens sur ces questions « tests » qui nous permettent de savoir où l'équipe et moi nous situons par rapport à nos objectifs pédagogiques. Evidemment l'écriture d'un projet qu'il soit pédagogique, de fonctionnement ou d'animation est un exercice intellectuel, il tente d'anticiper la réalité voire de l'orienter en fonction d'actions prévues à l'avance. Mais souvent la réalité de terrain est tout autre. Il faut composer avec la réalité matérielle : les contraintes d'organisation du centre, du personnel technique, des cuisines, des prestataires. Mais aussi les impondérables : retards, manques, météo... Et enfin et surtout des personnes : des enfants mais aussi des adultes, des individualités et aussi des dynamiques de groupe. Souvent, voire à chaque fois il faut procéder sur le terrain à des adaptations par rapport au projet initial. Non pas que le projet était mauvais ou incohérent en soi, juste du fait de la réalité particulière du moment. Selon moi, c'est n'est aucunement un échec que de constater les failles d'un projet. Pouvoir en prendre conscience, comprendre d'où vient le problème et se donner la possibilité de modification est au contraire une preuve de maîtrise et d'adaptation.

Sur le plan personnel, ce fut une révolution d'entreprendre cette démarche de projet : conscientiser et formuler mes intentions, mes valeurs et des objectifs, claire, précise, réaliste. Puis d'être capable de se donner les moyens d'atteindre ces objectifs par un projet de fonctionnement cohérent. Finalement d'arriver à trouver des moyens de l'évaluer concrètement, de façon simple et quantifiable. Non plus seul, mais en équipe, sur le terrain. Et surtout avoir des équipes qui s'impliquent dans la conception du séjour et surtout adhèrent à un projet qui est aussi le leur. Cependant, pour le moment, je n'ai pas encore réussi à trouver les moyens et les outils pour mettre en place une évaluation du projet, voire éventuellement de l'équipe, par les animateurs en fin de séjour (ou après le séjour de façon à permettre une réflexion « à froid »). Il m'est arrivé à mes débuts de animateurs désinvoltes alors que c'était moi qui ne leur donnait pas les moyens de s'impliquer. De même aujourd'hui je tente de me justifier en avançant que les animateurs, une fois rentré chez eux après le séjour, n'ont pas la tête à ça et ne se sentent pas concernés par le travail d'évaluation du projet, du séjour, de l'équipe, voire même du directeur... J'espère que mes réflexions futures me pousseront à trouver les moyens et les outils pour permettre aux animateurs de participer à cette évaluation post-séjour.

3. Diriger les personnels

Recruter

Je me suis toujours occupé du recrutement des équipes. J'arrive à travailler avec des personnes très différentes de moi, mais je trouve qu'il est plus aisé de travailler avec des individus qui ont des vues proches de ma vision de l'enfant, de l'animation et des relations humaines. Les organismes pour lesquels j'ai eu à travailler jusque là ont mis à disposition leur base d'animateurs. Je n'ai jamais eu à proposer des offres de poste via internet. Je pense que cet outil peut être une aide réelle au recrutement. Néanmoins je suis convaincu que le recrutement ne peut se limiter à la lecture d'un simple C.V. Certes un entretien de visu est pour moi incontournable. Cependant, j'ai réalisé à quel point il n'était en rien suffisant. Ce n'est qu'une fois sur le terrain que s'exprime le potentiel réel et la personnalité des animateurs. Autant que possible, j'aime avoir au sein de mes équipes un petit nombre d'animateurs avec qui j'ai déjà travaillé, après quoi mon recrutement s'effectue principalement en fonction des rôles à tenir (assistant sanitaires, chefs de convoies pour les différentes villes de départ, surveillant de baignade...) ou en fonction des compétences particulières à la thématique du séjour (séjour sportif, dominante cuisine, etc). Je tente de rencontrer systématiquement les animateurs dont le profil peut correspondre à ces critères. Si pour des raisons géographiques, je ne le peux, je dédie un temps conséquent à l'entretien téléphonique. Mon objectif lors de ces entretiens est tout d'abord de présenter le projet à l'animateur mais aussi de souligner mes conceptions pédagogiques et les spécificités de mes modes de fonctionnement. S'en suit très souvent une discussion libre avec l'animateur, autant au sujet du séjour que sur tout autre sujet naissant au cours de la discussion. Je trouve important de mettre l'animateur à l'aise et de pouvoir discuter de ses précédentes expériences, de ses envies mais aussi de ses attentes par rapport au séjour. Il est clair qu'en dehors des compétences recherchées, le choix final de recruter ou non l'animateur comporte une part importante de critères non objectifs. M'impliquant dans l'animation volontaire, je pense désormais que ce choix subjectif est incontournable. Je souhaite travailler avec des personnes qui me sont agréables, avec qui c'est un plaisir réciproque de collaborer. J'ai tenté au cours de mes différentes expériences de me construire des outils d'aide au recrutement tels des fiches de candidatures me permettant de poser des questions précises dans le but d'estimer leurs compétences, leurs envies mais aussi de tenter de déceler leur profil ou quelques traits de personnalité. Ces outils ne me semblent pas encore au point, ils me sont utiles lorsque j'ai un nombre important de candidats mais ne sont pas une fin en soi. L'entretien de visu est incontournable. Néanmoins, la réalité de terrain laisse souvent quelques surprises.

Former et accompagner une équipe

Si je négligeais la fonction de formation du directeur en entrant en formation BAFD, c'est devenu pour moi au fil de mes expériences un de mon cheval de bataille. J'ai été étonné dans ma pratique de

découvrir le besoin et même l'envie des animateurs d'être « coachés » par le directeur, autant en préparation du séjour que sur le terrain. La formation BAFA et BAFD sanctionne bien des aptitudes à encadrer, la formation des personnes est finalement continue, même une fois diplômés. Le directeur est souvent la personne la plus expérimentée de l'équipe.

Il est très clair qu'en préparation du séjour, lors de l'élaboration du projet de fonctionnement et surtout du projet d'animation, mon rôle est de former les animateurs, qu'ils soient débutants ou non. Ils ont besoin d'un cadre de travail et de réflexion. Ils ont besoin de conseils comme de signes de reconnaissance de leur travail.

Sur le terrain, il est important pour moi de leur signifier ce que je pense de leur pratique et ceci à deux niveaux : du point de vue du directeur du séjour, par rapport à notre projet pédagogique et à nos objectifs mais tout autant du point de vue personnel, en tant que personne expérimentée. Ces deux points de vue se complètent et se légitiment. Je fais autorité dans mon domaine de part mon expérience et celle-ci justifie d'autant plus mes propos lorsque je les tiens du "haut" de ma fonction de directeur. Au début de ma pratique, je soulignais principalement aux animateurs ce qui n'avait pas été, ou ce qui aurait pu être fait autrement, voire mieux. Je me suis rendu compte à quel point, il faut être prudent sur la forme de telles remarques. De plus se limiter à souligner les aspects négatifs n'est pas suffisant. Les animateurs ont besoin de jaloner leur pratique, autant d'apport critiques que de remarques positives : ils ont le besoin de savoir qu'ils ont bien fait. Or il est plus difficile de prendre le temps de faire l'analyse d'une journée quand tout va bien que quand il y a eux des problèmes.

Le rôle formateur du directeur ne me semble pas se limiter au simple discours. J'ai à cœur d'être sur le terrain sur les moments d'animation comme de vie quotidienne, autant qu'il m'est possible. Je trouve qu'il est bien plus efficace et utile d'être présent avec les animateurs pour les guider et les accompagner lors de leur pratique, non pas en ayant un regard inquisiteur sur leur pratique ou comme simple contrôleur, mais pour faire avec eux. Je me suis rendu compte combien ma propre pratique, qu'il s'agisse de mes actes comme de mes propos au quotidien, auprès des enfants principalement déteignait sur les animateurs. De façon consciente ou inconsciente, leur pratique s'imprègne de mon fonctionnement personnel. Je suis convaincu que l'autorité de statu joue un rôle, mais sûrement plus encore mon autorité de compétence. J'ai appris par la pratique et par mes erreurs, mais aussi à force de lectures, à animer un groupe, à animer des temps de travail. C'est une compétence personnelle très particulière. A mes débuts, j'étais en quelque sorte un leader tyrannique : je prenais trop de place, je parlais trop, il m'arrivait de "faire" à la place des autres. Le rôle du directeur est d'être un leader positif : tirer l'équipe vers le haut sans "marcher sur les autres". Cela nécessite de jauger le potentiel de chacun : impliquer les plus réservés et limiter les plus prolixes. Cela pourrait s'apparenter au travail de chef d'orchestre : ne pas jouer de tous les instruments, mais accorder les participants pour que chacun trouve sa place et puisse jouer sa partition des autres.

Sur le fond, il est important d'être très à l'écoute des animateurs pour déceler leurs besoins de formation personnelle. De façon générale, je me suis aperçu que quelle que soit l'expérience de l'animateur, il n'est pas inutile de revenir sur des sujets que l'on pourrait croire être acquis par les animateurs diplômés. En début de séjour je fais systématiquement un rappel succinct des règles de sécurité, des comportements à tenir en cas d'incident, des besoins des enfants accueillis. En réunion du soir, il m'arrive souvent de faire non seulement des rappels, mais parfois également des temps de formation sur des points en lien avec les activités et les événements du moment : rappel de la réglementation, sur l'organisation pour une sortie à pied ou en bus, jusqu'aux moyens d'organisation et de préparation d'une animation... sans oublier les remarques les plus courantes : le rôle de l'animateur auprès des enfants pendant les différents temps de vie.

Par « formation », on pense tout de suite à la formation du stagiaire BAFA. Il faut pour cela que le directeur se donne les moyens de trouver du temps, lors du recrutement, en préparation et surtout sur le terrain pour accompagner l'animateur BAFA dans sa démarche de formation. Personnellement j'aime à connaître au préalable ce que le stagiaire attend de son stage pratique : Quelles compétences a-t-il acquises en formation ? Que souhaite-t-il mettre en pratique sur le terrain ? Quelles sont ses appréhensions ? A quoi veut-il se former ?

Au début de ma pratique de direction, je reconnais ne pas m'être donné les moyens d'accompagner suffisamment les stagiaires une fois sur le terrain. Si j'avais prévu de les impliquer progressivement dans l'animation et dans les responsabilités d'encadrement après une phase d'observation puis d'implication accompagnée des autres animateurs, je n'ai pas assez pris le temps de discuter, d'aider le stagiaire sur le terrain. J'étais débordé par mes fonctions. Désormais que je suis plus à l'aise, j'essaie d'être davantage présent et mieux à l'écoute. J'ai conservé les moments d'échanges en amont du séjour et en préparation, je me focalise désormais sur l'accompagnement sur le terrain. Pour cela, j'essaie d'impliquer aussi les animateurs expérimentés ou mon adjoint pédagogique pour constituer des binômes avec le stagiaire et un animateur expérimenté, en préparation comme sur le terrain. Et surtout, j'essaie soit de me dégager du temps pour les stagiaires, soit si je n'arrive pas à trouver du temps dans mon planning, de déléguer à mon adjoint le suivi « informel » (discussion, échanges, analyse de pratique) du stagiaire.

Mais par formation, on oublie souvent les animateurs « expérimentés ». J'ai été surpris et même déçu des animateurs dits « expérimentés » : diplômés BAFA depuis 2 ou 3 ans (voire plus) avec de nombreux séjours derrière eux. Je m'attendais à que ceux-ci soient une mine d'or pour les autres animateurs, qu'ils partagent leur expérience, qu'ils poussent l'équipe à plus de créativité et de dynamisme dans l'animation, qu'ils soient des valeurs sûres dans le suivi de l'enfant et de la vie quotidienne. Combien grande fut ma surprise de voir trop souvent que ces « vieux » animateurs n'étaient plus dans une dynamique de progression personnelle. Nombreux se satisfont de leurs acquis et recyclent un bagage limité d'animation. Peu ont conscience qu'on n'en finit jamais d'apprendre et qu'il y va non seulement de progresser mais surtout de partager son expérience avec les débutants et les plus jeunes. Mon rôle de formation est aussi de m'atteler à placer ces animateurs dans une démarche d'analyse de leur pratique, de remise en question et de progression constante. Si l'animateur stagiaire a la motivation et l'envie de progresser, l'animateur expérimenté a souvent perdu cette flamme.

Superviser les personnels techniques

La fonction de direction impose également la responsabilité du suivi des personnels d'entretien et du cuisinier. Dans mes expériences passées, je n'ai jamais eue l'occasion de recruter moi-même ces personnels. Mes séjours étaient pour la plupart en pension complète. La seule fois où j'ai dirigé une gestion libre, ces personnels étaient directement recrutés par l'organisme. Cependant j'ai conscience que la gestion du cuisinier, qui est souvent un professionnel, la gestion du personnel technique (composé souvent d'employés occasionnels, jeunes qui plus est), et la gestion de l'équipe d'animation sont trois choses totalement différentes.

Dans le cas de la gestion libre, j'ai la responsabilité du contrôle de la qualité du travail du cuisinier. Or celui-ci est de loin plus compétent que moi. Cependant je suis garant du respect de l'équilibre (et de la quantité) alimentaire, mais également du respect des normes d'hygiène. Je sais également qu'il est possible qu'un jour je sois également responsable de la gestion de l'économat, même si cette fonction est assurée par le cuisinier. Cette fonction implique une position particulière : je dois assumer ma responsabilité vis-à-vis d'une personne professionnelle bien plus compétente et qualifiée que moi. Ceci m'impose une relation particulière avec mon cuisinier : être clair dans les responsabilités et le rôle de chacun. Il est le professionnel mais je suis le responsable. Cela demande des compétences de diplomatie que j'ai dû acquérir sur le terrain : savoir se positionner, reconnaître les compétences de l'autre mais être ferme quant à ses responsabilités. Ceci nécessite un travail collaboratif et une attention particulière quant au fond et à la forme des propos à tenir lorsqu'il est nécessaire de défendre ses conceptions et d'assumer ses responsabilités.

Pour ce qui est du personnel de service et d'entretien. Il s'agit souvent de jeunes étudiants assumant cette fonction de façon occasionnelle. J'ai découvert que dans certains cas, ces personnes découvrent totalement les responsabilités et les tâches techniques de cette fonction. Il m'a été nécessaire à l'occasion (même en séjour en pension complète) de devoir prendre un temps conséquent en début de séjour pour expliquer en détail le planning des tâches, mais également les tâches à

accomplir. Enfin, il faut porter une attention toute particulière à ce personnel qui a la responsabilité de tâches souvent ingrates à mon sens, qui sont pourtant d'une grande importance pour le confort de tous, mais qui se retrouve de facto mis à part par rapport à la vie du séjour, à l'équipe d'animation et aux enfants. Si je pense qu'il est nécessaire que chacun soit bien au courant de ses responsabilités et de sa place, je suis convaincu qu'il faut tenter d'intégrer au mieux ces personnels dans la vie du séjour, que leur travail soit reconnu et qu'ils aient aussi leur place dans l'équipe d'adulte.

En pension complète, même si de fait, l'équipe technique n'est pas sous ma responsabilité directe, je suis toujours responsable de la qualité de l'accueil des enfants. Cela passe par un entretien convenable des locaux et une restauration de qualité. Il m'est arrivé de ne pas être satisfait de ce travail. Or dans un tel cas, il est important de respecter les canaux de communication et l'organisation hiérarchique. S'adresser directement au personnel est un risque. Il faut non seulement prendre ses précautions quant au fond et à la forme des réclamations mais surtout il faut directement s'adresser au responsable du centre. Cependant, même dans le cadre d'une pension complète, je défends l'idée que les personnels techniques ont une place à valoriser auprès des enfants comme auprès de l'équipe d'animation. Leurs fonctions sont d'une grande importance dans la qualité et le bon déroulement d'un séjour. Il faut selon moi se donner les moyens pour que chacun reconnaisse la nécessité de son travail.

Réguler les conflits

Si à première vue, on pense que les conflits à résoudre sont ceux entre enfants, en tant que directeur, j'ai réalisé que ma fonction me mettait face à l'obligation d'avoir à réguler des conflits principalement d'adultes. Or ces conflits sont souvent silencieux et latents, mais ils sont les plus néfastes pour le bon déroulement d'un séjour.

Dans l'équipe d'animation, le recrutement peut parfois aider à se prémunir de futurs conflits en tentant de constituer une équipe complémentaire, en prenant garde à ne pas recruter certains profils pouvant être incompatibles. Les conflits entre personnes sont naturels et germent d'autant plus facilement dans le contexte de la vie en collectivité, du travail en équipe mais aussi de la fatigue qui s'accumule très vite durant un séjour. J'estime que mon rôle de directeur est aussi d'essayer de mettre en place une organisation qui favorise la construction d'une bonne ambiance de travail. Ambiance et efficacité vont de pair. Il est vital de poser un cadre agréable. Le sérieux et le sens des responsabilités dans nos fonctions, de direction comme d'animation, n'empêchent en rien la bonne humeur et la possibilité de formaliser des moments de relâche. Ces moments formels ou informels sont nécessaires : qu'il s'agisse des temps de pause, des jours de congé ou du 5^{ème}. Il est vital pour tout un chacun de pouvoir prendre du repos mais aussi du plaisir en séjour de vacances, avec les enfants, comme avec les autres adultes de l'équipe.

S'il peut paraître impossible d'empêcher les conflits entre personnes, je pense qu'il est possible de les anticiper, parfois les prévenir, mais surtout tenter de les résoudre. Pour ce faire, je pense avoir développé des capacités d'écoute et d'attention qui sont nécessaires pour sentir comment va mon équipe mais aussi chacun des individus la constituant. Il me faut être particulièrement à l'écoute de mes animateurs, en réunion, comme durant la journée. Je ne me limite pas seulement à la communication verbale. Le non verbale constitue la majeure partie de la communication. Je pense qu'il est vital pour la bonne santé de l'équipe de déceler les tensions qui peuvent germer en son sein et je tente de mettre en place un fonctionnement qui permet à chacun de prendre conscience que ces tensions sont naturelles et qu'il est nécessaire de les exprimer plutôt que de les laisser s'envenimer. Je pousse les animateurs à communiquer entre eux, à exprimer leur ressenti, leur contrariété. Exprimer leurs pensées sans velléité d'agression, se dire les choses. J'applique ce fonctionnement personnellement. Si j'ai des remarques à exprimer, même si elles ne sont pas faciles à entendre pour les animateurs, je tiens à les dire. Je suis conscient qu'il faut faire attention à leur formulation mais surtout aux individus à qui le message est destiné. Si le cadre est posé, d'expérience, il est possible de dire beaucoup de chose.

J'ai pu développer des compétences de médiateur par la pratique, mais surtout en m'intéressant à ce thème au travers de lectures personnelles. Cependant j'ai fait le constat que le réel est loin de la

théorie et qu'il n'existe pas de solution miracle. Je pense désormais qu'il est bien plus important de part ma fonction de mettre en place un cadre de vie, de travail et de relations qui peut permettre de prévenir ces conflits plutôt que d'avoir à les résoudre a posteriori.

Évaluer

Si l'évaluation de projet est un exercice intellectuel qui fut pour moi compliqué à mettre en place, l'évaluation des individus fut également une réflexion personnelle profonde. Je considère que la fonction de direction impose l'évaluation des stagiaires BAFA mais aussi celle des animateurs diplômés. Il est plus aisé d'évaluer un stagiaire BAFA sur les critères établis par le cadre de formation que d'évaluer des animateurs diplômés. Sur quels critères évaluer un individu engagé dans l'animation volontaire. La démarche d'évaluation d'animateur professionnel à partir d'un cadre « acquis, non acquis » n'est selon moi pas adaptée au monde de l'engagement occasionnel volontaire. Evidemment, j'estime qu'un directeur est en droit d'attendre des animateurs qu'ils répondent à certaines attentes concernant leur capacité à avoir la responsabilité d'enfants, garantir leur sécurité physique, respecter le cadre législatif et réglementaire. Cependant la démarche d'évaluation va plus loin selon mes conceptions. Evaluer va de pair avec progresser. Mais avant de savoir quoi évaluer, il faut se poser la question de qui évalue pour faire progresser qui. Il est aisé de comprendre que l'évaluation a pour but d'aider l'animateur à progresser. A partir de cette évidence, je défends l'idée que l'évaluation normative du directeur n'a pas de sens. Je considère au contraire que la démarche d'autoévaluation et d'analyse de sa propre pratique par l'animateur est une condition sine qua non de sa progression. Evidemment cette démarche nécessite de ma part de sensibiliser l'animateur à cette démarche dès son recrutement pour qu'il puisse être en mesure de s'évaluer dès le début de séjour et de se fixer des objectifs de progression. De fait, la forme de l'évaluation finale ne peut être directive. Seul un entretien semi directif tendant à être libre peut conduire l'animateur dans cette démarche. Ma fonction de direction est donc de sensibiliser les animateurs à cette démarche, leur donner des outils d'autoévaluation mais surtout les aider et les accompagner dans leur auto-analyse de pratique.

4. Assurer la gestion de l'accueil

Administratif

J'ai pu prendre connaissance des différentes obligations administratives liées à l'organisation d'ACM durant mes 2 stages théoriques BAFD mais surtout durant la préparation de mon stage pratique BAFD. J'ai principalement consulté les documents mis à disposition des directeurs par mon organisme, rappelant les démarches à entreprendre et les documents à présenter sur le centre. Chaque année, je m'informe des modifications réglementaires en me procurant auprès des JPA leur livret « réglementation spéciale directeur » que je commence à connaître sur le bout des doigts. Je me suis également informé sur les droits et rôles des différents services administratifs satellites des ACM (Jeunesse et Sports, services vétérinaires, inspection du travail, collectivités locales, URSSAF, services de sécurité, préfet, gendarmerie, CAF, conseil général, comité d'entreprise, ...). Je n'ai pas eut l'occasion de me confronter à l'ensemble de ces partenaires ni à l'ensemble des démarches administratives qu'un directeur BAFD peut être amené à entreprendre. Néanmoins, je commence à avoir une vision d'ensemble des différents acteurs et je connais les plus importants documents à me procurer (dossier BAFA, attestations et déclarations de tout genre) et les démarches que je peux ou doit entreprendre si nécessaire (avertir la Jeunesse et Sport ou les services sanitaires, faire une déclaration d'accident de travail, faire un signalement aux services sociaux...). Je sais également que si j'ignore certaines modalités administratives, je peux me renseigner auprès de mon organisme organisateur ou directement auprès des services administratifs. Si au commencement de ma formation je n'osais pas contacter ces services, j'ai pris conscience que leur fonction n'est pas seulement régaliennne mais qu'elle est également de bon conseil.

Réglementation

La sécurité est ma première préoccupation dans l'organisation et le déroulement d'un séjour. L'application du cadre réglementaire est pour moi incontournable. Le cahier annuel « réglementation » des JPA est pour moi très important comme pense-bête mais surtout pour m'informer des modifications légales et réglementaires. De plus, si mon séjour comporte des spécificités liées à la thématique, à l'environnement ou aux activités, je me constitue systématiquement un dossier papier pour le séjour que je mets à disposition des animateurs en salle d'animation. Je reviens régulièrement sur ces impératifs, en réunion de préparation comme durant le séjour. De plus j'ai pris l'habitude de systématiquement me procurer auprès des DDJS leurs recommandations annuelles. Je n'hésite pas non plus à consulter les mairies afin de prendre connaissance des différents arrêtés municipaux qui pourraient toucher l'organisation de mes séjours. Si à mes débuts le cadre légal et réglementaire me semblait être une contrainte importante et difficilement compréhensible, j'ai réalisé avec l'expérience que la majeure partie des impératifs réglementaires relevait du bon sens. Néanmoins, il est clair que le foisonnement réglementaire actuel peut sembler une contrainte et que dans certains cas cela peut pousser les organisateurs ou les directeurs à s'autocensurer et à ne pas tenter certaines expériences pédagogiques. Pour mon stage pratique à thématique cuisine, je me suis rendu compte d'une part du vide réglementaire concernant certains sujets mais aussi de contraintes difficilement applicables sur le terrain. Quel que soit le sujet, je pense que la connaissance de la réglementation est une chose nécessaire mais que face à la réalité de terrain, plutôt que de s'interdire d'agir de peur de ne pas pouvoir être totalement "dans les clous", ou craignant d'ignorer certaines dispositions législatives, il est parfois nécessaire de s'adapter : appliquer au mieux la réglementation mais tenir compte de la réalité de terrain. Je suis désormais pleinement conscient des responsabilités civiles, pénales et morales qui m'incombent en ayant la fonction de directeur d'ACM. Je tente de sensibiliser également les animateurs à leurs responsabilités. Je suis conscient que ma responsabilité est pleinement engagée et que la responsabilité d'enfants n'est pas une chose anodine, ce pourquoi je considère que le respect du cadre réglementaire mérite que je m'y attache.

Finances

Je n'ai pas encore eut la responsabilité d'établir un budget de séjour de A à Z. Jusqu'ici mes organismes me présentaient un budget prévisionnel déjà établi. Mon rôle était de le valider ou de discuter des ajustements nécessaires puis uniquement de respecter ce budget lors du séjour. Je n'ai eu pour le moment qu'à me préoccuper de la gestion des lignes budgétaires des activités, des frais de transport des animateurs, du matériel pédagogique et de pharmacie. J'ai pu cependant travailler plus profondément les lignes budgétaires alimentaires sur mes séjours à thématique cuisine.

Au début de mon expérience de direction, je ne concevais pas que je puisse négocier particulièrement avec mon organisme, ni même faire des choix personnels de transfert de budget entre lignes budgétaires. Désormais, je réfléchis en amont à ces possibilités. J'envisage bien plus précocement les différents frais à venir, je fais la demande de devis auprès de différentes compagnies de bus ou de prestataires d'activité, et pas seulement ceux conseillés par l'organisme. Je négocie les tarifs, fais jouer la concurrence, demande des prix pour les accompagnateurs. De ce fait j'arrive désormais à minimiser de façon importante mes frais réels et à faire des économies non négligeables. Cependant ayant quelques notions de comptabilité générale, je fais systématiquement le choix de dépenser l'ensemble du budget qui a été prévu pour mon séjour. Ainsi les « économies » que je réalise sur certaines lignes budgétaires, je les reverse quasi-systématiquement sur la ligne comptable « pédagogique » pour étoffer le matériel mis à disposition des enfants, pour investir dans du matériel d'animation, voire pour ajouter une activité non prévue.

Cette expérience nécessite une plus grande préparation de ma part mais je constate qu'il est possible de moduler un budget. J'avoue que l'idée de pouvoir un jour concevoir le budget d'un séjour dans son intégralité commence à me travailler : pouvoir être totalement libre dans le choix des activités proposées, choisir judicieusement les moyens de transport et l'hébergement de façon à augmenter la qualité des séjours pour l'enfant tout en tirant vers le bas le prix du séjour pour les familles. Ceci afin de proposer des séjours à prix abordables, pour le plus grand nombre.

Concernant la gestion budgétaire du séjour, il est de ma responsabilité de respecter le budget alloué et, de produire l'ensemble des preuves comptables pour l'organisme. Je pense qu'un temps quotidien doit être alloué à la gestion comptable. Ne serait-ce que pour ranger et classer les dernières factures et faire un point sur l'état des dépenses. Un minimum de temps investi ainsi qu'un minimum d'organisation rend cette tâche tout à fait aisée. Enfin, je prends soins de rendre systématiquement une comptabilité claire au service comptable de l'organisme. J'ai même pris l'habitude de me demander à la personne en charge de la vérification de ma comptabilité de séjour la meilleur façon de tenir mon cahier de comptabilité afin de simplifier son travail.

Économat

Si je n'avais pas eu la chance de faire mon stage pratique sur des séjours à thématique cuisine, je n'aurais eut aucune expérience de l'économat pratique. La formation théorique en session générale et en session de perfectionnement n'apporte de réelles compétences que si elle est suivie d'une mise en pratique sur le terrain. En pension complète, cette fonction est totalement soustraite au directeur. Je n'ai eut que la fonction de contrôle de l'équilibre alimentaire. Lors de mes expériences en gestion libre et sur les 2 expériences de séjours à thématique cuisine en pension complète (postérieures à mon premier stage pratique), j'ai cependant eu la responsabilité de l'économat pour une partie de la restauration. Il m'a fallu me replonger dans mes notions d'équilibre alimentaire entrevues en formation théorique mais surtout me baser sur mes compétences et habitudes personnelles pour élaborer des menus équilibrés et surtout des portions alimentaires adaptées aux enfants. Il m'a surtout fallu travailler de concert avec les cuisiniers, en gestion libre comme en pension complète, afin d'établir les menus de la restauration collective en cohérence avec les préparations faites par les enfants. Enfin j'ai du travailler en étroite collaboration avec les cuisiniers afin de simplifier, et surtout minimiser, les achats et le coût de l'approvisionnement.

Depuis ma session de perfectionnement où j'aurais souhaité avoir une formation en économat plus poussée j'ai en tête un jour de m'inscrire à une formation « économat » comme le proposent les CEMEA. Ceci pour compléter ma formation, même si j'ai le sentiment que cette tâche relève parfois d'une fonction à part entière.

Fonction sanitaire

J'insistais précédemment sur ma prise de conscience de la responsabilité qui m'incombe en tant que responsable des enfants présents. De cette responsabilité découle également mon attachement et mon souci d'assurer scrupuleusement la fonction sanitaire. En séjour de vacances, elle s'articule principalement autour des points suivants : L'infirmerie, la surveillance médicale et la surveillance sanitaire. Quand bien même une partie de cette fonction est déléguée à l'assistante sanitaire, j'ai pleinement conscience de ma pleine responsabilité. En conséquence je porte un contrôle régulier sur le travail de l'A.S. et souhaite être informé le plus régulièrement possible des incidents touchant les enfants.

Il est parfois difficile sur des centres de disposer d'un lieu propice à l'installation et à l'aménagement de l'infirmerie : entre l'accès à un point d'eau, la proximité de sanitaires, l'existence d'un rangement sous clés, d'un lit, parfois la nécessité d'un réfrigérateur et le tout à une distance raisonnable des lieux de vie. Concernant les documents sanitaires des enfants, je tâche de m'en informer avant le séjour, au plus tard à 3 jours avant le départ afin de prendre connaissance des régimes alimentaires particuliers (et informer le cuisinier en conséquence) mais également des problèmes de santé des enfants ou des traitements individuels particuliers. Il faut aussi impérativement veiller à ne pas oublier de rencontrer au moment du départ les familles qui n'ont pas rempli ou renvoyé la fiche sanitaire.

Depuis peu, je n'hésite plus à contacter la famille avant le séjour si l'enfant présente un traitement ou un problème de santé particulier. Je me suis rendu compte que les informations portées sur les fiches sanitaires ne sont pas toujours explicites ni objectives. De plus je me suis rendu compte que les

familles prennent cette démarche comme une marque de sérieux de ma part. Nombreux parents sont soulagés de pouvoir discuter de vive voix avec le directeur du séjour. Ils sont tous rassurés de pouvoir expliquer les tenants et aboutissants des spécificités de leurs enfants.

J'ai noté au fil des ans une augmentation sensible du nombre et de l'intensité des cas allergiques. Ceci demande une adaptation du cadre d'accueil de l'enfant. Principalement vis-à-vis de la cuisine collective. Je n'ai aucune appréhension a priori vis-à-vis de l'accueil d'enfant ayant des P.A.I. allergiques, même sérieux. J'y porte une grande attention.

Sur le plan médical, j'ai eut à nombreuse reprise l'occasion d'accueillir des enfants ayant une surdité profonde, plus ou moins bien équipés d'appareils auditif, ainsi que d'enfants ayant un traitement médical plus ou moins lourd : de la prise quotidienne de pilule, à la réalisation de dosage de taux de sucre sanguin et d'injection d'insuline de façon autonome, à la nécessité du passage régulier d'une infirmière médicale pour l'injection par voie intraveineuse de facteur anticoagulant pour un enfant hémophile. A priori je n'ai aucune réticence à l'accueil de ces enfants, à la condition d'en être averti, par les familles et par l'organisme en amont du séjour. Etre mit devant le fait accompli à l'arrivée de l'enfant sur le séjour est pour moi inacceptable dans le sens où cela peut me conduire à ne pas pouvoir garantir un accueil, une prise en charge et un suivie de qualité pour l'enfant alors que cela aurait pu être tout à fait possible simple pour se donner les moyens de l'accueil, en étant informé en amont.

L'occasion d'accueillir en enfant porteur de handicap ne s'est pas encore présenté à moi. Ma position à se sujet est que pour ce faire, il me faudrait être informé au plus tôt et connaître les besoins et les contraintes de l'enfant. De surcroît, je pense que en cas de handicap « lourd », il serait nécessaire de consulter mon équipe et de prendre une décision collégiale. Car mon souci serait de pouvoir garantir un accueil et des vacances de qualité pour cet enfant et ceci ne serait possible que si les animateurs et moi-même nous sentons en capacité d'accueillir cet enfant.

Le suivi médical des enfants ne se limite pas au suivi de la prise des traitements quotidien. A l'heure actuelle, l'action de l'assistante sanitaire se résume à la « bobologie », de nombreux produits des soins courants en vente libre sont désormais interdits (mythes ou réalités) ou déconseillés en accueils de mineurs. Ma position vis-à-vis de cela est que j'engage ma responsabilité personnelle mais que si celle-ci est mise en cause, ma justification serait de m'être comporté en bon père de famille. Je ne me pose pas de question à donner à une enfant ayant un migraine ou mal au ventre ou de la fièvre, au beau milieu de la nuit, 300mg de paracétamol si aucune contre-indication n'est présente sur la fiche sanitaire. Par contre je ne prends aucun risque à jouer à l'apprenti sorcier face à des traitements sans ordonnances, des pilules ou des crèmes inconnues présentes dans la trousse de toilette de l'enfant. Désormais, en cas de doute vis-à-vis de l'état médical d'un enfant, je n'hésite plus à contacter le 15 pour un avis médical. Je ne regarde pas à la dépense s'il faut aller consulter un médecin ou le faire venir sur le centre. Même si dans la majorité des cas le diagnostique est « tout va bien ». Je suis tout de même dubitatif face à la psychose préventive qui touche la fonction sanitaire et médicale : il semblerait que nous ne pourrions bientôt plus que donner un verre d'eau sucré et un « bisous magique » (et encore méfions nous des mauvaises interprétations !) à un enfant malade, tandis que nous nous retrouvons de plus en plus à donner quotidiennement (jusqu'à 3 fois par jour) à des enfants des doses de psychotropes et tranquillisants utilisés dans les traitements psychiatriques à la justification médicale du médecin de famille que l'enfant est diagnostiqué « précoce et hyperactif » !!!

Concernant la prévention, je réalise systématiquement une photocopie des fiches sanitaire dont les originaux sont conservés à l'infirmerie. Les copies sont emportées en sortie avec les traitements d'urgence (anti-allergiques, PAI, Ventoline etc...) soit par l'assistante sanitaire, soit par les animateurs responsable du groupe d'enfant. Personnellement j'insiste particulièrement auprès de mes animateurs de la nécessité de se former aux gestes de premier secours. Il est aberrant de voir que le taux d'animateur formés à l'AFPS est à peine plus élevé que dans la population normale (à peine 10%). Ce pourquoi je sensibilise aussi régulièrement, en tant qu'équipier secouriste (CFAPSE), mes animateurs aux gestes et comportements premiers secours.

Enfin, la fonction sanitaire, en partie déléguée sous contrôle à l'assistante sanitaire ne consiste pas unique à la tenue de l'infirmerie et au suivie médicale des enfants. Le suivie sanitaire à également une très grande importance. Cela va du contrôle de l'état de propreté des enfants (ne serait qu'au contrôle des cheveux), au rangement des chambres (vêtements sales ou mouillé), mais aussi à l'état de fatigue général ou individuel en passant par le rappel des tenues adaptée pour les activités à l'extérieur. Mon rôle de directeur m'y engage mais surtout ma sensibilité personnelle et mon attachement au confort et au bien être des enfants. Je n'ai de cesse que de sensibiliser mes assistants sanitaire à cette fonction, certes peu reluisante, de contrôleur ou d'agent de police sanitaire. Cependant les animateurs, pris dans le feu de l'action, ou peu sensibilisé à ces aspects on besoin d'être appuyé par l'A.S. et surtout par mes conseils et rappels.

Pour conclure sur ce sujet et pour l'anecdote, je tiens à préciser que ma fonction de garant de la santé sur mon séjour s'étend à toutes les personnes présentes et pas que les enfants. J'en ai prit conscience durant mon premier stage pratique le jour où mon assistante sanitaire (!) a fait un choc allergique non négligeable après avoir mangé un cookies à la noix de coco et que j'ai du transporter personnellement en urgence chez le médecin de garde le plus proche. Allergie alimentaire qu'elle n'avait pas trouvé important de rendre public ou simplement de me le communiquer alors que nous étions sur un séjour à thématique cuisine. Depuis cet évènement peu reluisant, j'ai prit conscience de m'informer auprès de mes animateurs de leurs problèmes de santé éventuels, en gardant bien cette information confidentielle. De plus je me suis rendu compte (personnellement) que si on s'inquiète régulièrement de l'évolution de l'état de santé d'un enfant malade sur nos séjours, on néglige totalement de s'inquiéter outre mesure de l'état de santé de l'animateur (ou du directeur) qui ne se sent pas bien et qui se retire se reposer. Depuis, j'ai prit conscience que ma fonction de garant de la santé, était celui de la santé et du bien être de tous, petits comme grands.

Matériel et locaux

La quasi-totalité du matériel que j'avais à disposition sur mes séjours provenait de l'organisme. Mis à part le consommable de papeterie le reste du matériel était destiné à durer au moins une saison. La majeure partie du matériel était mise à disposition des enfants. Sur mes séjours, ce matériel est approprié par les enfants lors d'un temps d'aménagement du centre par ceux-ci avec l'aide des animateurs. Des groupes d'enfants sont alors responsables de l'aménagement d'un lieu ou de matériel spécifique. Ils ont la charge de créer des règles d'emprunt et d'utilisation. Ces modes de fonctionnement proposés par les enfants avec l'aide des animateurs est ensuite mise en commun. Le but étant que les enfants s'approprient les lieux et le matériel. Si quelques cas de mauvaises gestion apparaissent parfois, ils alimentent les débats durant les réunions d'enfant (ou forum) quotidien. J'ai constaté une bien meilleur gestion (rangement, soin, nettoyage...) du matériel depuis que j'ai mis en place ce système, en comparaison au classique fonctionnement de responsabilité attribué aux animateurs et en n'impliquant pas autant les enfants. Un autre argument en ce sens et la gestion du matériel personnel (déguisement, perruques, accessoires) que je mets à disposition des animateurs. Bien plus rapidement et bien plus souvent, le coin « déguisement » de la salle animateur, pourtant sous la responsabilité d'un animateur, est sans dessus dessous et un temps infini est mis à rechercher une perruque ou un déguisement utilisé la veille.

Concernant les locaux, il est important pour moi d'arriver la veille du séjour sur le centre, pour rencontrer le gestionnaire et faire l'état des lieux. Au début de ma pratique je n'étais pas aussi pointilleux sur l'état des lieux. Depuis je vérifies tout systématiquement, jusqu'à vérifier que tous les volets se ferment, que chaque chasse d'eau marche et que chaque ampoule s'allume. J'ai eut l'occasion de me faire reprocher à la fermeture d'un centre des disfonctionnements qui ne paraissaient pas à l'état des lieux initial mais dont j'étais convaincu qu'ils étaient déjà présents.

En prenant en main le centre, il est important de savoir où se trouve les coupures d'urgence de gaz, d'électricité et d'eau, ainsi que les disjoncteurs. Rien de plus ennuyeux que de tenter de joindre un responsable de centre partit en vacances en plein mois de juillet lorsque les plombs ont sauté sur la

colo. Enfin il faut prendre un temps non négligeable pour discuter avec le responsable des lieux des spécificités de l'alarme incendie, comment elle fonctionne et comment intervenir en cas d'alarme. Il ne faut surtout pas non plus faire l'erreur d'oublier de demander le registre de sécurité.

Généralement, une prise de contact en amont du séjour et une arrivée (prévue et annoncée) en avance sur le centre permet de prendre un bon contact avec le gestionnaire et l'équipe permanente. Cependant j'ai prit l'habitude, que je n'avais pas à mes débuts, d'être très pointilleux sur le relevé d'état des lieux et de systématiquement tout mettre par écrit, voire prendre des photos si des éléments me semblent un tant soit peu abîmés ou défectueux. Et je fais un rapport écrit à si une dégradation des locaux à lieux durant mon séjour.

5. Développer les partenariats et la communication

Avec l'organisateur

Concernant les relations avec les organisateurs, j'ai toujours prit le temps de passer directement au siège pour rencontrer les personnes qui étaient responsable de mon suivie. Il est important de ne pas voir à l'économie les échanges avec nos responsables de suivie qu'il s'agisse des responsables des ressources humaines que concernant le budget ou les transports. Quelques minutes au téléphone permettent de trouver une solution où un information souvent importante. Les organismes que j'ai connu avaient mis en place un système de suivie des directeurs (a fortiori stagiaires) en préparation en plus d'un Mémento récapitulatif les dates limites et les actions à mener par le directeur en préparation. Cela a été d'une grande utilité pour moi. Le responsable de suivi avait principalement pour fonction de m'aider dans la rédaction de mon projet pédagogique, de suivre le bon déroulement de ma préparation et de répondre à mes questions.

Durant le séjour, une ligne directe et une ligne d'urgence téléphonique étaient mises en place pour les directeurs. J'ai particulièrement apprécié trouver des gens disponibles pour répondre à mes questions mais aussi pour me donner des conseils lorsque j'étais dans le besoin en préparation et sur le terrain. Je pense qu'il est essentiel pour le directeur comme pour l'organisme d'avoir un suivie en amont et durant le séjour. De mon côté je ne me sentais pas seul, et pour l'organisme cela permet d'avoir une idée de ce qui se passe sur le terrain. En cas d'incident, je pouvais informer immédiatement l'organisme et réciproquement. Avoir une telle communication est importante et pour les différents acteurs (parents, services de la jeunesse et sport) c'est un gage de sérieux de se rendre compte que les informations entre la réalité de terrain et le « reste du monde » circulent.

Avec les familles

Concernant la communication avec les familles j'ai apprécié la possibilité de joindre un message personnel à la convocation aux familles. Cela m'a permis de rappeler la nécessité de fournir aux enfants certains habits ou en collaboration avec l'équipe d'animation de lancer l'imaginaire du séjour. Comme présenté dans la partie « garantir la santé » précédente, je n'hésite plus à prendre contact avec les familles en amont du séjour si je relève sur les fiches sanitaires des situations médicales particulières chez les enfants. L'organisme pour lequel je travaillais garantissait aux familles une mise en ligne régulière de photos du séjour sur un site internet. J'ai trouvé important de mettre en ligne ce site avant le séjour pour y présenter le centre, l'équipe et la thématique, avec des photos. Ceci pour que les parents mais aussi les enfants puissent se faire une première idée du séjour. J'ai prit un réel plaisir à mettre en ligne quotidiennement ces photos est à lire les commentaires ravis des parents. Je pense que ce système de communication ouvre vraiment le séjour sur le monde extérieur. Les parents voient ce qui s'y passe, ils sont rassurés et pour moi c'est la possibilité de montrer la vie de mes séjours. Je regrette même parfois qu'en séjour de vacances nous soyons si fermé sur nous même et qu'a par les enfants et l'équipe d'animation peu de gens sont témoins de la vie et des événements qui y prennent place.

Concernant la communication entre les enfants et les familles, je la considère comme primordiale. Elle permet de conserver le lien affectif mais aussi prendre du recul par rapport à la densité de la vie collective, prendre un temps pour soi et sa famille, raconter sa journée. Pour se faire, j'ai toujours fait en sorte que les enfants aient un accès libre à un point phone. Lors de mon stage pratique, le seul téléphone du centre se trouvait dans la pièce qui me servait de bureau. Celui-ci se transformait en véritable moulin lors des temps libres. J'avais cependant la chance de capter ainsi des brides de discussion entre familles et enfants et très souvent, de part ma présence, les enfants me passaient le combiné, où je devais les aider à composer le numéro. J'ai ainsi eut la chance d'être fréquemment en contact avec les familles, d'autant plus que je devais imprimer et distribuer des e-mails aux enfants, envoyés par leurs parents sur une adresse dédiée à la colo. J'ai toujours trouvé important et même très plaisant de pouvoir être ainsi un peu au courant des relations enfants-parents et surtout avoir la possibilité (et la donner) de communiquer avec les familles. Celles-ci ont toujours eut à disposition mon numéro de téléphone personnel en cas d'urgence. Personne n'en a jamais abusé. En plus de cela, les enfants avaient donc la possibilité d'aller sur Internet pour lire et répondre à leurs e-mails. Je n'ai jamais mit en place de contrôle formel à savoir si l'enfant avait bien où passé un coup de fil, ou écrit une lettre. Je mets en place des moyens pour que les familles puissent joindre leur enfant, je donne aux enfant les moyens de communiquer par de multiples moyens avec leur famille, mais je ne conçois pas de contrôler si un enfant l'a fait, encore moins de le forcer ou de l'en convaincre.

Avec les partenaires locaux

Au sujet de la communication avec les partenaires locaux, j'ai compris l'intérêt de prendre contact avec eux le plus tôt possible concernant les prestataires. Cela permet de réserver aux meilleures dates et parfois à de meilleurs tarifs. Il est bon de nouer de bonnes relations avec ces prestataires, de passer les rencontrer à l'occasion, lors de la présence des enfants ou en dehors. Cela permet une plus grande facilité au cas où ils faillent trouver des aménagements (dates, contenu, encadrement) imprévus ou encore dans la nécessité de devoir discuter d'un fonctionnement où de conditions d'encadrement des activités insatisfaisants.

Avec les partenaires institutionnels

Concernant les relations institutionnelles, je n'ai vraiment eut des relations poussées (c'est-à-dire autres que les simples formalités de déclaration) qu'avec les services de la jeunesse et des sports. J'ai été contrôlé par deux fois durant ces 3 années de formation BAFD. La première durant mon stage pratique, la seconde l'année suivante. A chaque fois j'ai prit plaisir de découvrir un inspecteur tout à fait disponible et à l'écoute. J'ai pu discuter librement de mon projet et de mes choix de fonctionnement, je me suis senti libre de lui exposer mes difficultés et mes questionnements. J'ai réalisé à quel point il était possible de tirer parti de ces échanges avec les services de la DDJS. J'ai ainsi pu poser de nombreuses questions, cette expérience a été tout autant formatrice que si la discussion avait prit part en formation BAFD avec un formateur. A la suite de ces 2 inspections, je me rappelle même avoir poursuivi quelques échanges de courriers électroniques sur des questions et interrogations qui me venait durant mon séjour. A chaque fois, les services de la J.S. y ont répondu. Cela a totalement changé ma vision de mes relations avec les services institutionnels que je croyais uniquement régaliens au début de ma formation.

Avec les partenaires financiers

Jusqu'ici je n'ai pas eut à établir de relation avec les services sociaux, les communautés territoriales ou les comités d'entreprise pour aider financièrement les familles ou pour aider à financer mes séjours. J'espère un jour avoir à vivre cette expérience afin d'avoir un vision plus globale du réseau social qui englobe mon activité d'animation volontaire.

Avec les médias

J'ai eut enfin la chance durant mon premier stage pratique de recevoir une journaliste d'une radio locale pour réaliser un reportage radiophonique sur mon séjour à thématique cuisine. Je pense que l'utilisation des médias peut être tout à fait profitable à la promotion d'un organisme. Néanmoins, je pense que dans le cas de médias à grande couverture (de type nationale) il est prudent de préparer à l'avance cet événement. Au travers mon expérience d'une radio locale, j'ai découvert à quel point les techniques journalistiques peuvent tout autant faire dire n'importe quoi à l'interviewé sans lui donner les moyens de préparer ses réponses que les techniques de montage et de production peuvent donner un résultat diffusant un discours ou des valeurs en décalage avec la réalité du terrain. Autant je suis d'avis que la presse locale peut ouvrir la colo sur le monde et donner aux enfants un moyens de s'impliquer et de recevoir un forme de satisfaction dans leur estime de soi, autant je suis assez méfiant vis-à-vis des grands média et des valeurs idéologiques qu'ils sont à même de transmettre.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Ce bilan de formation BAFD vient conclure 4 années d'une démarche personnelle de formation au travers des 4 étapes du cursus BAFD et complétées par la direction de 7 séjours (soit 9 semaines) de direction en plus des 14 jours de stage pratique initial et 6 séjours (soit 8 semaines) depuis mon second stage pratique après mon perfectionnement BAFD. La réflexion que je me suis imposé à la rédaction de ce bilan tente d'analyser l'évolution de ma pratique durant les 4 dernières années.

Je considère aujourd'hui qu'avoir prit tout ce temps pour parcourir les différentes étapes de formation fut une bonne stratégie. Cela m'a permis de prendre le temps de réfléchir à ma pratique et à sans cesse tenter de m'améliorer. Je réalise que si les apports théoriques de la formation sont importants, rien ne remplace l'expérience acquise sur le terrain. De plus, je suis convaincu qu'avoir gardé en tête mon statu de stagiaire BAFD durant tout ce temps m'a permis de conserver une démarche de formation permanente, de remise en question et d'analyse de ma pratique tout au long de mes expériences.

Je pense désormais avoir pu aborder l'ensemble des fonctions de direction et avoir pu m'intéresser et réfléchir aux quelques aspects du rôle de directeur que je n'aurais pas eut à assumer jusque là. Cependant je suis persuadé que quelque soit le nombre d'année passé dans l'animation, quelque soit le temps passé en séjours de vacances, je n'aurais jamais fini d'apprendre de mes expériences et je pourrais toujours progresser dans ma pratique et mes fonctions pour le peux que je conserve cette démarche personnelle d'analyse de ma pratique.

A l'heure actuelle, j'ai été diplômé des mes études d'ingénieur l'an passé et j'ai entièrement dédié l'année 2010 à l'animation, entre direction de séjours de vacances, coordination de classes transplantée et animation en classes de découverte comme en séjour de vacances. Cette année d'animation à été pour moi une toute nouvelle expérience me plongeant peu à peu dans une approche professionnelle de l'animation. Avoir eut la possibilité de retrouver le rôle d'animateur m'a permis de prendre encore plus de recul sur mes fonctions de direction et ma pratique de directeur. J'ai pu également découvrir et m'adapter aux différents fonctionnements des différentes structures pour lesquelles j'ai travaillé comme animateur. J'ai découvert de nouvelles conceptions pédagogiques et éducatives, j'ai également affirmé les miennes.

Pour cette année 2011, je projette de me consacrer de nouveau totalement à l'animation en tant que directeur sur les vacances scolaires et comme coordinateur ou animateurs sur des classes de découverte. Depuis quelques années j'ai eut l'occasion de former des animateurs et des directeurs adjoints en interne pour l'organisme Telligo. Ces expériences m'ont montré l'importance de la formation et l'intérêt qui est le mien à tenir ce rôle. Ce pourquoi, j'ai prit récemment contact avec les CEMEA de Picardie afin de devenir formateur BAFA dans un premier temps et peut-être formateur BAFD par la suite.

Je n'avais jamais vraiment réfléchis aux possibilités de formation dans l'animation professionnels, mais à la vue de mon investissement actuel et du plaisir que cela m'apporte, la limite de 80 jours de travail sous contrat d'engagement éducatif commence à limiter mes possibilités. Il n'est pas impossible que je vienne à me pencher sur les possibilités d'activités dans le domaine de l'animation professionnelle par la suite.

L'animation en général et la direction d'ACM en particulier m'a permis de rencontrer de nombreuses personnes, de découvrir de multiples endroit mais surtout cela m'a permis de développer des compétences techniques de gestion et surtout des compétences et des qualités humaines que je n'aurais pas eut la chance de développer autant en dehors de cette expérience. C'est incontournableement l'activité que je considère être à la base de mon épanouissement actuel et de mon développement de soi. J'espère avoir encore longtemps la possibilité de m'impliquer dans l'animation et de garder cette dynamique de progression personnelle.