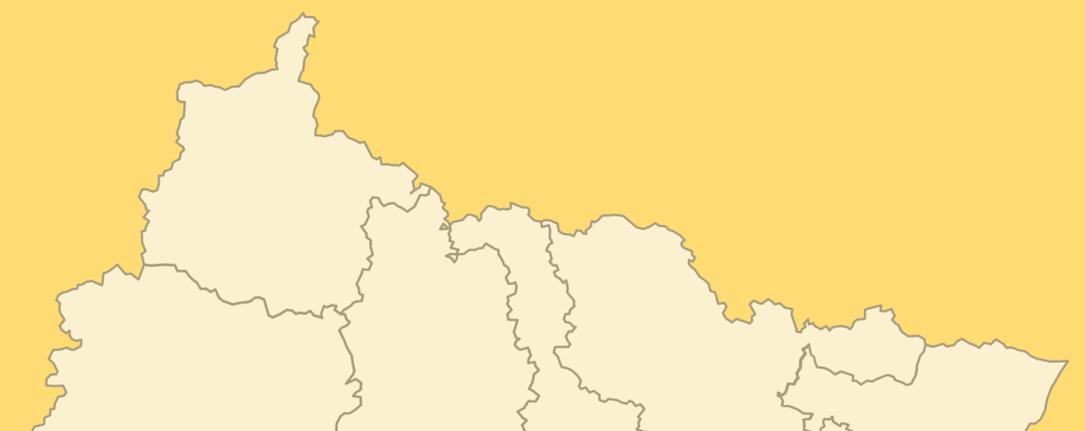


# ACM et Crise sanitaire

## Paroles d'acteurs du Grand Est

- témoignages, retours d'expériences -



avec l'appui de la DRAJES



Délégation régionale académique  
à la jeunesse, à l'engagement et aux sports

# SOMMAIRE

**CONTEXTE & PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE .....p.3**

**CARTE DES ACM RENCONTRÉS .....p.4**

**1 - DES COOPÉRATIONS LOCALES TANTÔT ÉMERGENTES, TANTÔT RENFORCÉES .....p.5**

- Les coopérations avec les équipes enseignantes
- Les coopérations avec les autres acteurs locaux

**2 - DES ÉQUIPES BOUSCULÉES .....p.11**

- Des conditions de travail chaotiques
- Le collectif de travail
  - comme ressource vitale
  - qui prend à bras le corps la question sanitaire

**3 - DES APPROCHES PÉDAGOGIQUES REVISITÉES.....p.19**

- Les petits groupes : fil rouge organisationnel
- Les espaces de vie repensés
- Les espaces de vie repensés : l'intérieur réorganisé ; l'extérieur réinvesti
- La vie quotidienne renouvelée

**4 - DES RELATIONS ET DES MODES DE COMMUNICATION ADAPTÉS POUR ASSURER ET RASSURER.....p.27**

- Le lien aux familles minutieusement entretenu, tant sur site qu'à distance
- Le lien aux réseaux et aux services de Jeunesse et Sports

**5 - CONCLUSION GÉNÉRALE .....p.32**

**6 - RESSOURCES .....p.34**



# CONTEXTE & PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

À l'heure où ce document voit le jour, les conséquences de l'apparition et du développement du COVID sont toujours prégnantes dans tous les secteurs de la vie de chacun d'entre nous – à titres personnel et professionnel. C'est le cas, en particulier, au sein des milliers d'Accueils Collectifs de Mineurs (ACM) du Grand Est. La réalité sanitaire, les textes et cadres réglementaires, les protocoles, les contraintes, conditions et modalités de fonctionnement n'ont cessé de surprendre et de changer au fil des mois passés. Dans cette période, des milliers de directeurs d'ACM et leurs équipes ont dû adapter leurs pratiques et leurs approches pédagogiques. Les équipes pédagogiques des ACM ont été, comme tant d'autres professionnels, au front, aux premières lignes. Certains ACM ont été « réquisitionnés » durant les confinements successifs pour prendre en charge les enfants de soignants et autres salariés mobilisés. On l'a certes moins médiatisé que d'autres professions, mais les salariés des équipes d'ACM ont bien contribué à « l'effort de guerre » depuis mars 2020.

Nous avons mené cette enquête de terrain, et recueilli la parole de quelques-uns d'entre eux pour donner à voir et comprendre leurs pratiques en évolution. L'intention de Citoyens & Territoires Grand Est est d'inspirer les acteurs territoriaux (élus et techniciens ; collectivités et associations), et d'alimenter leurs réflexions : les transformations

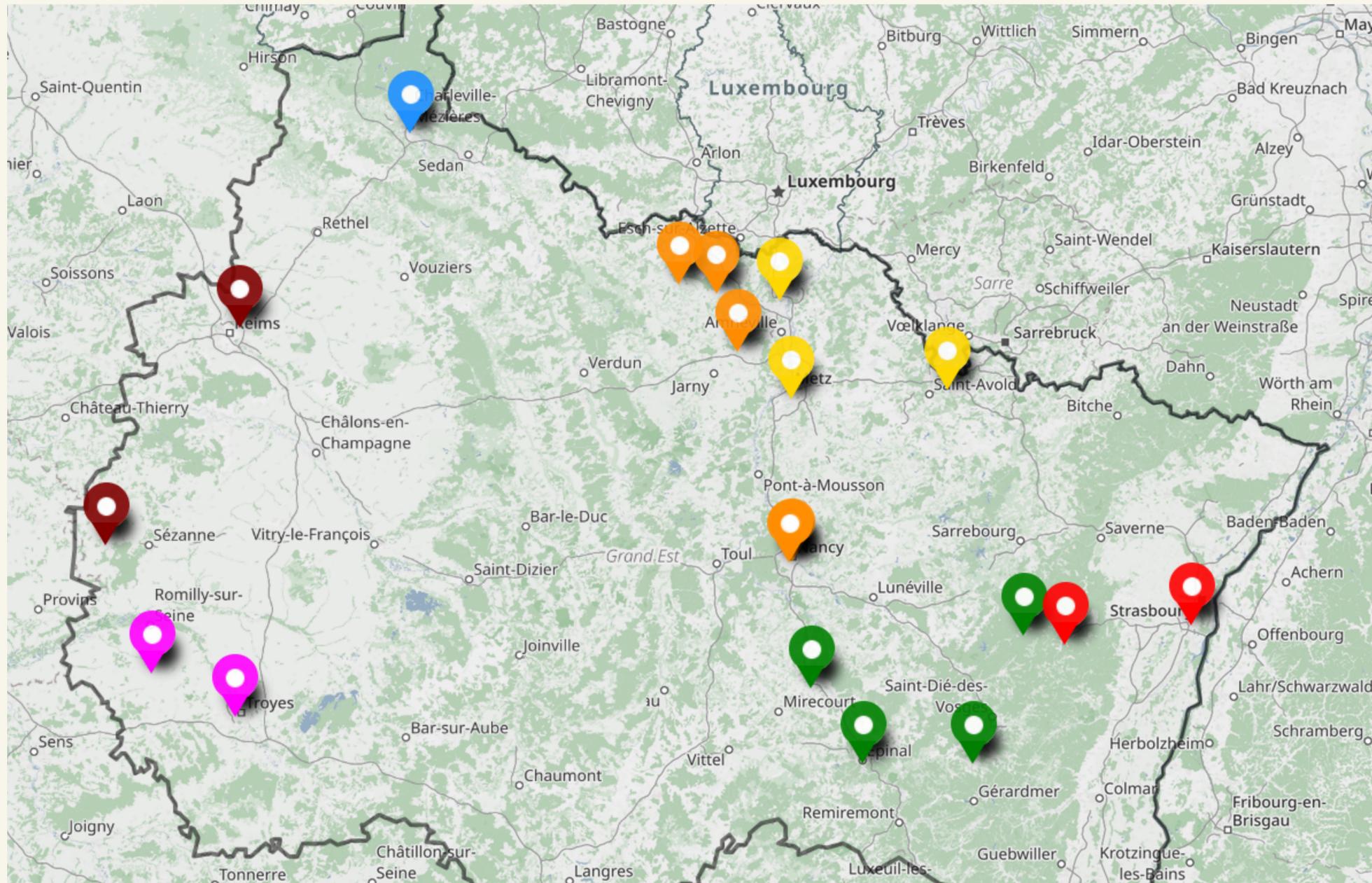
vécues questionnent-elles les enjeux des ACM ? En modifient-elles l'ADN ? Entraîneront-elles des changements majeurs à court ou plus long termes ? Les pratiques pédagogiques sont-elles (ou risquent-elles de l'être) bousculées dans leurs fondamentaux, dans leurs finalités ? A défaut de répondre à ces interrogations, ce document constituera un élément de la mémoire de cette période si particulière. Peut-être constituera-t-il une ressource pour redessiner les ACM de demain dans la région ?

Les directeurs rencontrés illustrent à eux seuls le large éventail des ACM de la région : territoires ruraux et urbains / petits et gros effectifs / péri et extra scolaires / avec ou sans hébergement... Nous avons mis en valeur leurs propres expressions, à travers des citations issues des entretiens menés. Nous avons privilégié la diversité des orientations, plutôt que d'illustrer un choix unique dans telle ou telle situation. Même si, pour des raisons rédactionnelles et de confort de lecture, des reformulations ont pu être faites, nous avons veillé à ne pas en dénaturer le sens.

C'est au regard de leur importance dans les dynamiques locales de nos territoires, et au titre de l'intérêt des ACM dans l'éducation et l'épanouissement des enfants, que cette enquête prend tout son sens.



# CARTE DES ACM RENCONTRÉS



- Auboué** (CC de L'orne Lorraine Confluences, 54)
- Audun-le-Roman** (CC du Cœur du Pays Haut, 54 et 55)
- Barembach** (67)
- Charleville-Mézières** (08)
- Corcieux** (88)
- Epinal** (88)
- Esternay** (51)
- Florémont** (88)
- Hombourg-Haut** (57)
- Illkirch-Graffenstaden** (67)
- Luvigny** (88)
- Marigny-le-Châtel** (10)
- Mercy-le-Bas** (54)
- Metz** (Fédération des Centres Sociaux de Moselle)
- Nancy** (UFCV Grand Est)
- Nancy** (DDJES 54)
- Reims** (51)
- Sainte-Savine** (10)
- Terville** (57)

////////////////////  
**Pour accéder à la carte cliquez-dessus !**  
////////////////////





## DES COOPÉRATIONS LOCALES TANTÔT ÉMERGENTES, TANTÔT RENFORCÉES

Un ACM participe pleinement à la vie d'un territoire. De par sa vocation éducative il est au carrefour d'une somme d'interactions et de relations avec des institutions, des partenaires, des acteurs locaux... mais aussi les habitants, les familles elles-mêmes.

Rapidement révélé comme un service d'une précieuse nécessité pendant la période de crise, quelles ont pu être les évolutions de ces interactions subies ou impulsées par les organisateurs, les équipes pédagogiques des accueils de mineurs durant cette période ?

Les paroles des acteurs sur cette question mettent en lumière des changements manifestes dans la nature et l'intensité des soutiens, des partenariats et des relations aux collectivités et aux institutions.

Globalement, les équipes disent avoir observé « un soubresaut » dans la place et la reconnaissance des ACM dans leur environnement local ainsi que des évolutions dans les représentations des autres acteurs, phénomènes traduits dans des actes, par de nouvelles dynamiques de travail et des COOPÉRATIONS aux contours redéfinis. Même si certains regrettent encore le peu de cas fait des ACM, d'autres se réjouissent de l'intérêt renouvelé pour les ACM depuis mars 2020.





## Les coopérations avec les équipes enseignantes



Au premier rang des partenaires éducatifs des équipes locales des ACM : l'école et les enseignants. Si parfois les relations entre ces acteurs étaient plutôt « théoriques », « très occasionnelles » voire « distantes », les interactions sont devenues plus nombreuses au sein des accueils périscolaires, où tout au long de la semaine les deux organisations s'articulent au service de l'éducation de l'enfant. Ces bases, plus ou moins solides selon les territoires, semblent avoir été renforcées dans la majorité des situations pendant la crise sanitaire.

La pénibilité de la période semble avoir eu pour effet, notamment, le développement d'une solidarité entre les acteurs éducatifs qui, habités d'une même volonté d'émancipation des enfants, se sont mobilisés de concert.

Des effets rapides sur les questions matérielles ou logistiques (prêts, mise à disposition de salle, ...) ont été observés, certes. Ces formes de coopération ont également permis d'étoffer les interactions au sein des équipes et des projets. Au-delà de ces constats, les équipes d'ACM ont pu apprécier une reconnaissance et une certaine considération renouvelées vis-à-vis de leur mission éducative.

Et si cette mobilisation, à la hauteur de l'ampleur de la crise, servait de démonstration et d'opportunité pour renforcer la continuité pédagogique au sein des territoires ?

### LES CONSEILS DES ACTEURS



- ✓ Se rappeler et rappeler aux autres la place des ACM dans les priorités mises en œuvre pour faire face à la crise, en France. Réaffirmer l'importance de ces temps périscolaires dans la vie des enfants. Les équipes des ACM ont bel et bien à se considérer comme des acteurs légitimes à part entière de l'éducation des enfants !
- ✓ Garder à l'esprit que les équipes enseignantes et celles d'ACM peuvent coopérer. Ne pas hésiter à être force de proposition sur les voies et formes de coopérations possibles.<sup>1</sup> Ne pas se brider : le spectre est large entre la mutualisation de matériel, de locaux ou d'outils de communication, et l'approche partagée des projets d'école et des ACM.
- ✓ Savoir pousser la porte entre-ouverte... et l'ouvrir en grand.

## PAROLES D'ACTEURS

Nous, avant mars 2020, entre l'école et l'ACM, les relations étaient soit inexistantes, soit descendantes (...) Nous avons été mobilisés sur l'accueil des enfants en classe (...) aujourd'hui, après avoir été considérés comme des factotums, **les animateurs se sont vus reconnaître leurs compétences pédagogiques.**



Le premier confinement nous a offert l'occasion de travailler ensemble sur nos protocoles respectifs avant la reprise, dans le but de n'avoir qu'un seul mode de fonctionnement, avoir les mêmes repères pour les enfants. **Ensemble, nous avons opéré des choix consensuels** les jeudi et vendredi avant le retour en classe, avec les enseignants, les élus, les équipes de direction d'ACM.



On a toujours travaillé avec les écoles, mais là, **c'est nous qui sommes allés mettre en place les protocoles dans les écoles (...)**. On a aidé pour gérer les écoles (...) mais bon, ils ont quand même gardé leur prés-carrés.



**L'occupation des écoles par les ACM est devenue un acquis.** Les enfants s'y sentent chez eux. On ne se pose plus de questions sur cette occupation.



On a véritablement **vidé des salles de classes pour y aménager l'ACM.** C'est la première fois que ça arrive depuis 10 ans qu'on existe.

Nous, désormais, on discute plus sur les objectifs avec les enseignants. **Après la crise, on gardera ce lien avec les écoles ;** c'est bien pour les relations avec enseignants ; ça casse les a priori sur nos métiers.



Depuis septembre 2019 [soit quelques mois avant la crise] **l'équipe ACM a accès au blog de l'école.** C'est vraiment bien tombé. Ça facilite nos relations avec les groupes et les familles.



Dès le premier confinement, avec les enseignants volontaires, on a vraiment bien resserré les liens.



**Utiliser leurs affaires, leurs locaux ? ça ne correspond pas à leurs idées.** Les jeux sont couverts de draps. On se retrouve dans des classes fantômes. Les enfants en pâtissent. Les enseignants ne se représentent pas toujours bien le travail que nous réalisons avec les enfants.





## Les coopérations avec les autres acteurs locaux



Si les acteurs traditionnellement impliqués dans l'éducation des enfants se sont rapidement épaulés durant la crise, un regain d'attention vis-à-vis des ACM de la part d'autres acteurs a également été observé.

Des partenaires - parfois périphériques ou complètement nouveaux, tels qu'un restaurateur, des associations, une maison de retraite, une caserne de pompiers ou un Conseil Départemental - ont remarquablement augmenté leur implication ou proposé leurs services pour faciliter la vie des accueils et la mise en œuvre des activités. Mise à disposition de véhicules, de locaux, d'espaces extérieurs, renforts de personnels, d'intervenants sont autant de propositions et d'opportunités qui sont venues étayer le quotidien parfois compliqué des directeurs d'accueil et de leur équipe.

Les accueils se sont ainsi ouverts à de nouvelles formes de coopérations avec les collectivités, les villages avoisinants, les acteurs économiques, des bénévoles et des parents.

Ce mouvement de mobilisation autour de certains accueils a ainsi généré de nouveaux possibles pour certains directeurs d'accueil. Ces nouvelles dynamiques locales (ici un conventionnement, là un accès à un étang privé, ailleurs un prêt de véhicule, de matériel ou de locaux) sont sans nul doute des atouts à préserver et à faire perdurer dans l'après-COVID.

### LES CONSEILS DES ACTEURS



- ✓ Se souvenir de la réelle légitimité des ACM : même si la visibilité médiatique baisse, l'utilité (sociale, économique, éducative...) des ACM reste entière. Les équipes ont su assumer leur place - incontournable - au même titre que l'école ou l'hôpital. Si la garde d'enfants est au cœur des missions des ACM, l'éducation populaire n'en constitue pas moins un socle essentiel qui a montré sa pertinence durant la crise.
- ✓ Considérer les forces vives locales comme un large éventail de ressources, des institutions aux citoyens, en passant par les associations (de parents d'élèves, sportives, ...).
- ✓ User de sa fonction de direction pour activer et mobiliser les forces vives du territoire autant que possible. Garder le contact avec ces acteurs territoriaux, pérenniser les relations.

## PAROLES D'ACTEURS

*Les élus étaient tellement contents qu'on rouvre ! ils n'attendaient que ça. (...) ils nous ont prêté du monde ponctuellement, à plusieurs reprises, pour des déplacements, pour une soirée (...). On a eu les personnels de la piscine, des ATSEM...*



*La signature d'une convention avec le CD pour la mise à disposition du collège (...) c'était une première pour le collège dont le principal croyait que le bâtiment devait dormir tout l'été.*



*Bien que situés dans le rural, j'ai mis le paquet sur le réseau de communes et d'associations de l'interco (...) le prêt de gymnases par telle commune et les pompiers (...) le prêt d'un minibus par la maison de retraite (...).*



*La ville a géré de manière collective et globale (...) et a mobilisé TOUS les locaux municipaux pour les éventuels besoins de l'ACM. On a vraiment été beaucoup soutenu. Le Maire de la commune m'a reçue toutes les semaines pour m'exprimer son plaisir de nous voir mettre du cœur à l'ouvrage.*



*Malgré nos appels au secours et aux bonnes volontés, il a fallu en appeler à l'autorité hiérarchique et imposer la mobilisation des collègues des autres services.*

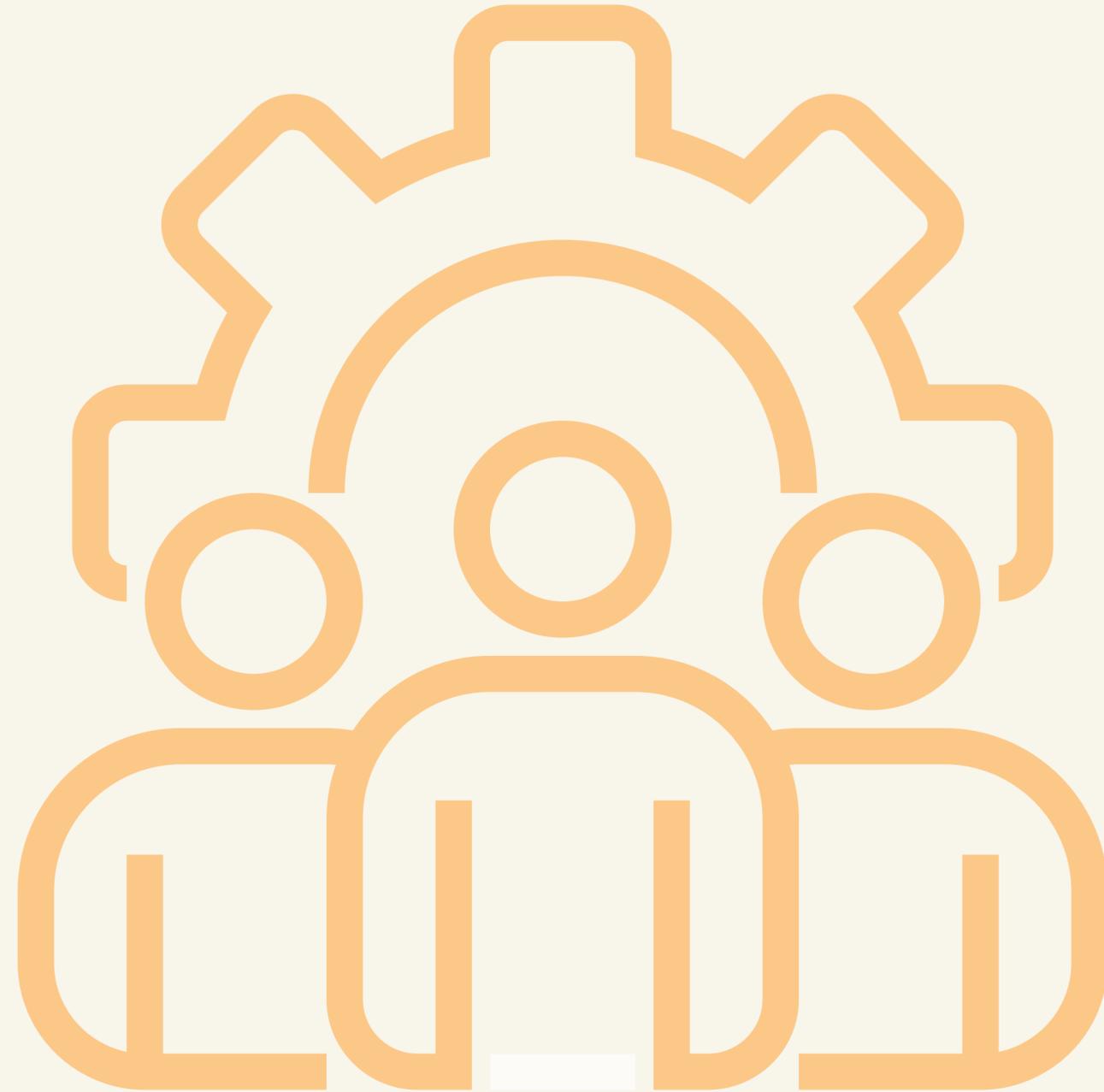


*Des associations nous ont prêté des tables, des bancs, des marabouts (...) on a même un particulier qui nous a prêté son étang pour pratiquer la pêche.*



*On a tissé un partenariat avec un restaurateur du coin pour nourrir les 30 ou 40 enfants accueillis pendant les confinements.*







## DES ÉQUIPES BOUSCULÉES

Même formés et expérimentés depuis plusieurs années pour certains, les membres des équipes ne s'attendaient pas à vivre une telle situation durant leur carrière.

Quand les habitudes de travail de chacun, les routines parfois rassurantes, se retrouvent complètement bouleversées, les dysfonctionnements au sein d'une organisation peuvent être nombreux. Par ailleurs, quand une certaine anxiété règne partout, au sein du public accueilli autant que dans les équipes et les familles, la mise en œuvre des missions d'animation et d'encadrement pédagogique sont loin d'être facilitées.

Dès mars 2020, par la force des choses, les modes de travail ont été revisités du fait des contraintes des protocoles sanitaires. Mais au-delà de ces adaptations protocolaires, et compte tenu des caractères éducatif, ludique et sécuritaire des accueils, les fondements de certains fonctionnements, de certaines approches, ont été bouleversés, remis à plat. Un mouvement de fond a dû être opéré pour pouvoir offrir aux enfants un accueil de qualité malgré l'ensemble des contraintes qui pesaient sur les équipes.

Comment concilier crise, protocole, distanciation avec loisirs, jeux, apprentissages ? La réponse est difficile. Beaucoup d'animateurs se sont sentis démunis face à la complexité de la situation et ont regretté la dégradation de leurs pratiques quotidiennes et de leurs conditions de travail. Face à ces problèmes les directeurs d'accueil ont dû redoubler d'effort pour mobiliser les équipes et maintenir « l'esprit de leur accueil » malgré la crise.





## Des conditions de travail chaotiques



Prévoir quand le lendemain est incertain, faire et défaire en fonction des aléas quotidiens, comment gérer sereinement un accueil dans ces conditions ?

Pour les équipes des accueils périscolaires, l'ampleur des besoins était difficile à cerner : accueil des enfants de soignants, adaptation en fonction de l'ouverture des écoles, mobilisation et sollicitations des municipalités ...

Du côté des centres de loisirs, les équipes ont composé avec de nombreuses incertitudes : conditions protocolaires fluctuantes ou inconnues jusqu'à la veille de l'ouverture, recrutements difficiles et en urgence selon l'existence de membres à risque ou de cas contact, ... Le tout en espérant une météo clémente permettant de profiter de l'extérieur et de rester en plein-air afin d'amoindrir les contraintes.

Les conditions d'organisation et de travail ont été d'autant plus tumultueuses que les animateurs ont aussi été « touchés dans leur chair ». A l'échelle des fédérations, le phénomène a été saisissant : la précarité des contrats, la perte d'appétence à réaliser ce travail dans ces conditions... ont suscité « *des départs massifs* », bousculant ainsi les collectifs pédagogiques.

### LES CONSEILS DES ACTEURS



- ✓ Intégrer que l'incertitude et l'urgence permanentes fragilisent les relations et la qualité du travail. L'animation de la vie de l'équipe, son « management », les échanges, la circulation et le partage des informations sont des piliers à renforcer au service de la cohésion de l'équipe tout au long de l'année.
- ✓ Maintenir un cadre de travail plaisant, motivant, enthousiasmant. Une ambiance professionnelle conviviale, participe à atténuer les difficultés du travail en ACM, parfois compliqué et souvent peu rémunérateur.
- ✓ Si la rémunération est un élément central pour les salariés des ACM, garder conscience que le bien-être, l'esprit d'équipe et l'utilité sociale du travail ont contribué à maintenir et souder les équipes en place durant cette période de crise.

## PAROLES D'ACTEURS

*Le manque de visibilité, les incertitudes fatigantes (...) faire et défaire.*



*Les réorganisations systématiques pour des structures confrontées à des fermetures pour cause de cas contacts ont généré des difficultés nouvelles.*

*Gérer le confinement avec une équipe d'animateurs, tous vacataires (...) aujourd'hui, les élus ont pris la mesure des limites de ce statut précaire. Un travail d'amélioration est en cours en interne.*



*Le maître-mot a été : ADAPTATION ! même dans des conditions parfois dantesques.*



*On n'a jamais autant coopérer avec le pôle emploi et la mission locale pour compléter l'équipe.*



*Des départs massifs nous ont amenés à reconstituer les équipes qui manquent cruellement de personnel. Or, la précarité des contrats limite les vellétés et amène à lancer des recrutements via les agences d'intérim.*



*La dimension morale a été essentielle (...). En 2021, j'ai perdu des animateurs qui travaillaient pour le plaisir, et qui ne veulent pas vivre la même galère à nouveau.*



## Le collectif de travail ... ... comme ressource vitale



Les compétences (savoirs et savoir-faire) sont souvent mises en avant pour garantir la bonne qualité d'un ACM. Parallèlement, aptitudes et savoir-être ont été particulièrement précieux dans la situation traversée. Dans le contexte si particulier à traverser, d'autres qualités ont pu être mises en avant et se sont révélées être des moteurs pour faire avancer les équipes. Créativité, humour, adaptation, optimisme ont constitué de véritables leviers pour remobiliser et fédérer les collectifs de travail.

Le collectif a d'ailleurs, selon les dires des témoins rencontrés, joué un rôle important. Le sentiment d'appartenance à un groupe, le sens manifeste du service rendu aux familles et le bien-être des enfants ont grandement participé au bon déroulement des accueils et à l'investissement des animateurs.

Participer au même accueil, partager le même public et traverser « la même galère » semble avoir ainsi rapproché les équipes qui ont trouvé là matière à rebondir et ne pas sombrer dans un pessimisme de circonstance.

Si les directeurs ont mobilisé toutes leurs forces dans le management d'équipe, un lien singulier semble s'être développé dans les moments les plus compliqués, remettant le collectif au centre de l'organisation et permettant à chacun d'y trouver de la ressource ou du dynamisme.

Si les conditions précaires de travail de nombre des équipes d'ACM semblent de nature à freiner ces élans de solidarité entre pairs, des pistes sont à investir pour maintenir un tel esprit de communauté : formation au management des directeurs ? organisation des ACM ? inscriptions dans les fiches de postes ? ....

### LES CONSEILS DES ACTEURS



- ☑ « Profiter » de telles situations de crise pour prendre à bras le corps les difficultés en développant des approches collectives plus vertueuses, mobilisatrices. Ne pas s'enfermer dans de possibles impasses et préférer réfléchir à plusieurs pour en sortir.
- ☑ Faire confiance en l'esprit de coopération au sein des équipes, en attiser la culture ; développer différentes stratégies en vue de l'implication de l'équipe dans la construction de l'accueil, dans son évolution.
- ☑ S'appuyer sur les outils numériques (réseaux sociaux, visioconférences, applications de messagerie) pour maintenir le lien et optimiser l'organisation des ACM quand des contraintes extérieures perturbent les fonctionnements traditionnels. Par la suite intégrer les pratiques numériques les plus utiles tout en privilégiant le contact humain dès que possible.

## PAROLES D'ACTEURS

*A la rentrée de septembre, j'ai ressenti un gros coup de mou. Mon rôle a été de garder l'équipe mobilisée, de booster tout.*



*Je ne vois pas si j'apporte encore quelque chose, est-ce que je les ai fait grandir ? (...) on ne pouvait pas continuer à être mal comme ça (...) il fallait trouver des solutions (...) en réunion, on s'est dit : on va faire autrement pour ne pas tomber en déprime.*

*Déjà toute la journée avec le masque, à faire attention, et le soir, au 5ème, il fallait encore garder nos distances. Les animateurs étaient compréhensifs, mais remontés quand même.*



*On a créé un groupe d'animateurs sur teams (groupe enfance) pour échanger en direct mais aussi ça a offert un cadre de ressources, au sein duquel on pouvait aussi partager nos doutes ; ça a bien été apprécié. On a même organisé une formation en direct (...). Depuis, j'ai l'impression qu'ils se connaissent mieux, se sont découverts des points communs, et que leurs échanges sont plus simples, plus spontanés.*



*Au bout du deuxième confinement, des directions ont mis en place de la sophrologie et de la méditation pour les équipes sur la pause méridienne. Ça dit bien qu'il faut prendre soin de ceux qui accueillent et prennent soin des autres.*



*On a pris du recul. (...) J'ai d'abord recensé les préoccupations de chaque membre de l'équipe, et leur ai demandé d'imaginer des projets personnels pour l'ACM, et de se pencher sur des projets pédagogiques. Mais aussi de se projeter à 6 mois et sur les années à venir.*





## Le collectif de travail ... ... qui prend à bras le corps la question sanitaire



A y regarder rapidement, ce qui semble avoir dominé durant cette crise, ce sont les mesures sanitaires. Même si – on l’a vu plus haut – les incidences ont largement dépassé cet aspect, il va sans dire que les protocoles ont été le centre des préoccupations des organisateurs. Il fallait respecter des consignes très contraignantes, inégalées jusque-là. La crainte de créer des clusters ou d’être responsable de la diffusion du COVID a fortement impacté les organisations et la vie quotidienne en ACM. Elle a poussé les équipes à respecter scrupuleusement les protocoles, et pour se faire, à se réorganiser.

Déjà présente dans l’organisation des projets pédagogiques, la gestion des questions d’hygiène a été « naturellement » adaptée, réappropriée dans le contexte et les objectifs éducatifs des ACM : nettoyage des mains, du matériel, appositions des consignes, mise à disposition de casiers nominatifs... Plus qu’à un réel bouleversement, on a assisté à une subite et relative évolution de considérations pré-existantes. Une certaine forme d’équilibre a été recherchée entre une implication de tous les membres des équipes et la désignation d’un ou plusieurs référents autour de ces questions.

### LES CONSEILS DES ACTEURS



- ☑ Rappeler que même en « temps normal », au sein des ACM, l’intégrité physique des enfants est une préoccupation permanente. Les consignes sanitaires sont à considérer comme des prérequis au bon déroulement de l’accueil des enfants.
- ☑ Sensibiliser et mobiliser toutes les composantes des équipes des ACM sur des problématiques aussi transversales et quotidiennes que les questions sanitaires, même si un ou des référents sont désignés.
- ☑ Dans la lutte contre la pandémie, les réflexes du quotidien (se laver les mains,...) ont largement contribué à endiguer la propagation du virus. L’apprentissage de l’hygiène au quotidien dans la vie collective est aussi un véritable objectif éducatif.

## PAROLES D'ACTEURS

Les animateurs se relayaient, de semaine en semaine pour que les tâches soient mieux partagées.

Tout le monde était mis à contribution. Le soir, le dernier qui quittait une salle la nettoyait. 

Tout le monde gérait le nettoyage, puisque cette année, il n'y avait pas de jobs d'été dédiés.

Au début, les animateurs râlaient, considérant qu'ils passaient leur temps à faire se laver les mains aux gamins ; aujourd'hui, je n'entends plus de plainte à ce sujet. Je pense qu'ils ont dédramatisé cette affaire, et qu'ils ont intégré de nouveaux réflexes 

Comment organiser un vrai ACM tout en ne faisant que de parler d'hygiène, du matin au soir ? (...) l'ACM n'est-il plus qu'une garderie sanitaire pour laquelle les protocoles se succèdent ?! n'oublions pas la dimension éducative ! 

Il n'y avait jamais eu d'assistant sanitaire - tous étant qualifiés PSC1 sur le périscolaire – mais là, on a chargé un animateur d'être référent COVID. Il gère les prises de température et vérifie les casiers nominatifs.

On a systématisé les prises de température et procédé sans cesse à des rappels de bien mettre le masque auprès des enfants, des familles, et des équipes elles-mêmes (...) on a automatisé le lavage des mains et les gestes barrières (...) un animateur référent COVID était désigné. 

Le protocole nous stresse tant. Il est compliqué de le respecter dans son entier. 

L'impression permanente d'être là, à regarder si les enfants se lavent bien les mains, s'ils ont bien mis leur masque, s'ils ne s'approchent pas d'un autre groupe, à nettoyer le matériel (...) a créé des bulles sanitaires oppressantes.





## DES APPROCHES PÉDAGOGIQUES REVISITÉES

COVID ou pas, on imagine bien que les équipes d'ACM sont en perpétuelle réflexion sur leurs approches pédagogiques, au service du projet éducatif des structures. La sécurité de l'enfant au cœur de l'organisation, le collectif au service de l'épanouissement de chaque enfant... ces notions, ces ambitions nécessitent, pour chaque session, de revisiter les acquis, corriger telles imperfections, chercher à améliorer le déroulement de telle séquence de la journée. Ces adaptations se font quotidiennement à la marge, avec plus ou moins de conséquences. Et périodiquement, elles sont plus importantes et touchent les fondements de l'organisation.

Ces derniers mois ont véritablement impacté la plupart des ACM en profondeur, sur un large éventail de facettes. De l'accueil au départ des enfants, en passant par les repas, par les moments de jeux et d'activités, par les temps calmes ou les heures les plus intenses... de l'organisation matérielle, à l'organisation de l'équipe et des groupes d'enfants, de l'aménagement des espaces intérieurs aux modalités d'investissement des espaces extérieurs... tout, vraiment tout l'univers des ACM a été révisé, transformé par le passage du COVID.

Pour autant, ce ne sont pas les documents socles (projets éducatifs et projets pédagogiques) des ACM qui ont subi des modifications. Les changements ont plutôt eu lieu dans les méthodes, les espaces de vie et les activités proposées. Adaptabilité, créativité, innovation, ont donc été les maîtres mots des équipes pour concilier leurs objectifs avec les nouvelles contraintes du moment. Si la remise à plat des pratiques s'est parfois faite dans la douleur, il semblerait qu'il en soit sorti des innovations intéressantes et des nouvelles façons de penser les activités et la vie collective... sont-elles annonciatrices de la révision prochaine des fondements des projets éducatifs et pédagogiques.



## Le petit groupe : fil rouge organisationnel



Les accueils de loisirs laissent traditionnellement une place importante aux activités de groupes, plus ou moins grands, aux grands jeux collectifs, ou encore aux libres choix et à l'autonomie des enfants... Autant de principes qui se sont avérés difficilement conciliables avec des contraintes de crise sanitaire où la distanciation est devenue reine, le principe de précaution est devenu roi, et les regroupements à éviter. « Grands groupes », « rencontres », « rassemblements », « grandes sorties », ... autant de pratiques emblématiques à mettre de côté en ces temps de pandémie.

Dans un premier temps, les équipes ont été forcées de privilégier exclusivement les petits groupes d'enfants, de manière quasi immuable. Et puis, au fil du temps, cette nouvelle norme dans de nombreux ACM a dévoilé certains intérêts et des sources de satisfaction inattendues. Le sentiment de sécurité affective pour les enfants a favorisé le développement de complicités – réciproques - plus fortes avec les animateurs. Ceux-ci ont pris la mesure de leur plus grande disponibilité à accueillir les demandes et humeurs changeantes des enfants. Finalement, ces petits groupes semblent avoir constitué une forme de trait d'union fertile et inspirant entre la dimension individuelle propre à chaque enfant (et animateur) et la dimension collective propre aux ACM.

### LES CONSEILS DES ACTEURS



- ✓ Considérer que les adaptations et les nouvelles dynamiques adoptées en cette période peuvent être fructueuses. Distinguer les innovations intéressantes qui semblent apporter de réelles plus-values pour les enfants.
- ✓ Ne pas attendre la fin de crise pour revenir aux anciennes pratiques, mais ancrer les nouveautés les plus bénéfiques dans les habitudes de l'équipe, de l'organisation. Les inscrire « officiellement » dans de nouveaux modes de fonctionnement pérennes.
- ✓ Ne pas non plus attendre de prochaines crises pour renouveler les pratiques, chercher à évoluer, revenir sur des habitudes, sortir de sa zone de confort.
- ✓ Se souvenir des avantages, en particulier à fonctionner en petits groupes. La qualité du lien affectif entre enfants et animateurs semble avoir été véritablement favorisée.

## PAROLES D'ACTEURS

*On a créé de l'évasion, de l'imagination, des enquêtes, des énigmes, des jeux de rôles, des jeux de société en grandeur nature, à l'extérieur (...)*



*Durant l'été, on a intégré le plan interministériel porté par Jeunesse & Sports - quartiers d'été et vacances apprenantes - en respectant les attentes et en y développant un fort esprit ludique.*

*Les familles choisissaient préalablement l'activité de l'enfant, et tous les enfants pratiquaient toutes les activités, selon un planning élaboré à l'avance. Ça facilite l'organisation.*



*La séparation en petits groupes permet de mieux connaître les enfants ; les relations sont plus intimes, plus en confiance.*



*C'était plus confort, c'était bien vécu, surtout pour les plus petits, plus sécurisés, plus autonomes, avec un programme journalier propre.*

*Du fait des petits groupes c'était ennuyeux de ne pas pouvoir passer du temps avec ses copains, parfois même les fratries ne pouvaient pas se croiser !*



*On a développé l'éducation au numérique dans nos projets pédagogiques*



*On a revisité l'Histoire en faisant des visites virtuelles de musées. C'est une pratique totalement nouvelle pour nous.*

*Nous avons dû tout repenser, embaucher plus de monde pour fonctionner en petits groupes*





## Les espaces de vie repensés : l'intérieur réorganisé ; l'extérieur réinvesti



La question des espaces s'est trouvée au centre des préoccupations des équipes d'ACM. Les contraintes imposaient de réduire la densité de présence humaine au mètre carré, d'aérer, de nettoyer... à défaut de pouvoir pousser les murs, il a fallu parfois réduire les jauges, mais aussi trouver de nouveaux locaux, organiser différemment les déplacements en intérieur, partager leur utilisation en adéquation avec les consignes sanitaires.

Les intérieurs n'ont toutefois pas suffi à pallier les difficultés causées par les nouvelles contraintes sanitaires. Aussi, pour tous les temps de la journée en ACM, les extérieurs ont été abondamment réinvestis. Ici, les déplacements ont été rendus plus ludiques, là, les repas ont été pris à l'extérieur. « Aller dehors », « sortir » est partout devenu une nécessité... vitale.

Nous avons décelé de véritables pépites d'ingéniosité et de proactivité, de belles idées nées de l'imagination et la créativité des équipes d'ACM. A tel point que nous nous sommes laissés aller à nourrir des réflexions quant à la prise en compte de la place de l'enfant dans l'aménagement des espaces publics.

### LES CONSEILS DES ACTEURS



- ☑ User de formes ludiques de signalétiques pour partager les espaces entre les différents groupes. Impliquer les enfants dans la création des panneaux pour s'assurer de leur bonne compréhension.
- ☑ Repenser les espaces pour gagner de la place et diversifier les animations : la cour peut devenir salle d'activités ; le couloir, une salle d'exposition ; le petit chemin, parcours de motricité ; l'espace public, lieu d'aventures.
- ☑ Profiter des acquis de cette période pour élargir la réflexion autour des espaces extérieurs et de la place des enfants dans la ville. Partager vos suggestions avec vos élus en vue de faire évoluer les aménagements urbains autour de l'ACM.

## PAROLES D'ACTEURS

*La salle de motricité a été transformée en salle à espaces différenciés. C'était super pour certaines activités, mais ça a rendu impossible l'utilisation des parcours de motricité de... la salle de motricité.*



*Comme on utilisait les salles de classes, il fallait ôter et remettre les chaises et tables à chaque fois.*

*Chaque groupe avait sa couleur de référence, ses espaces, ses coins, ses cheminements (...) on avait même des endroits interdits au groupe de telle couleur !*



*On a utilisé de l'affichage plus plus plus. Il y en avait partout. Aux murs, au sol, dans les salles.*

*On a multiplié les sorties proches dans les parcs, à l'extérieur, autant qu'on a restreint les sorties éloignées.*



*Vues les économies liées à l'annulation d'animations coûteuses (sorties, parcs...) on a pu racheter du matériel de sport, des jeux d'extérieur...*

*On a créé des biathlons, des cross golf, des archers-games, des courses d'orientation... tout ça a pris le pas sur des habitudes passées.*



*Pour nous aider à gérer la situation, on a sur-investi la thématique de l'eau, du cycle de l'eau. On a multiplié les sorties le long des ruisseaux, on a creusé la question et trouvé des choses intéressantes (...) et les jeux d'eau ont régulièrement ponctué nos journées.*

*Plusieurs groupes pouvaient ainsi se retrouver dans une même grande salle, à des tables séparées, dans le respect des contraintes sanitaires (...) en même temps, c'était intéressant puisqu'on pouvait expliquer l'activité à tous en même temps (...) et après, les animateurs tournaient sur les tables.*



*On a repeint les cours entièrement avec des dessins au sol du type marelle, des spirales, des parcours de jeux, des morpions, des dames, des parcours sportifs (...) on a aussi tondu un pré voisin qui est devenu l'espace central de l'ACM estival.*





## La vie quotidienne renouvelée



La vie en ACM, c'est du projet, de l'activité, de la relation, de la vie de groupe... et c'est aussi une succession de séquences répétitives, de moments habituels, de rituels quotidiens comme l'arrivée sur le site, le rangement des affaires, le repas, le goûter, le départ... Comme on l'a déjà vu précédemment, les modalités de beaucoup de ces moments ont aussi été revues et corrigées, à la faveur du COVID. Jusque dans les modes de déplacements (traçages au sol, mobilier urbain devenu obstacles ludiques...), dans l'organisation du rangement (attribution de casiers ou boîtes pédagogiques individuels, alternance des responsables du rangement et de la désinfection !...), du placement du matériel (pour permettre la cohabitation de plusieurs groupes dans une même salle, par exemple...)... le moindre détail et la moindre séquence ont été requestionnés.

Nous aurions pu imaginer que les aménagements aient été similaires d'un ACM à l'autre. Or, il n'en a rien été. Nous avons été surpris par leur prolifération et leur diversité (décaler le rythme et les horaires des différents groupes pour éviter les croisements, aménager l'extérieur pour les repas...). Des modalités d'un accueil reconfortant pour les enfants (et pour les parents !) à celles d'un départ enjoué et sécurisé, chaque ACM a mis en place des solutions singulières.

Précisons ici qu'un surplus d'intérêt s'est porté sur la vie quotidienne dans le cadre des ACM avec hébergement. En effet, passer 24 heures sur 24 ensembles, sous forte contrainte sanitaire, est potentiellement plus impactant pour le moral des uns et des autres, et pour l'ambiance collective.

### LES CONSEILS DES ACTEURS



- ✓ Accorder du temps d'échanges collectifs aux questions « pratico-pratiques » et de vie quotidienne lorsque les contraintes s'imposent.
- ✓ Considérer qu'il n'y a pas UNE solution, mais une multitude de pistes d'aménagements possibles à tester, à faire vivre et à faire évoluer.
- ✓ Contextualiser et (ré)expliquer les nouvelles règles au regard de la situation pour s'assurer de l'adhésion des enfants et des familles.

## PAROLES D'ACTEURS

Avant, les parents pouvaient déambuler dans les locaux en déposant leur enfant, aller dans sa chambre... Ça durait parfois des heures pour certains. Là, plus rien, les bisous se font dehors, pas moyen pour eux de mettre un pied dans la colo. WOUHAHOU, c'était dur des fois.



On a arrêté le self, ça a permis une meilleure organisation en cuisine. Les animateurs servaient, mais c'était très fatigant. On a été en panique.

Dès la réouverture des ACM, on a testé les casiers nominatifs pour les affaires des enfants. Et en fait c'était bien et pratique.



On a construit des s pédagogiques individuelles avec chacun leurs affaires avec des crayons et des troussees offerts, parce que au départ, il n'y avait aucun partage possible.

Pour les sorties extérieures, le + compliqué, c'était le transport ; beaucoup ont évité les grosses sorties, les parcs d'attractions (...) et puis il fallait respecter les groupes bulles...



Durant la colo, les soirs, les visites entre copains/copines de différentes chambres ont été complètement interdites. Dommage, car c'est normalement un temps fort pour les amitiés.

A l'accueil, on a trois personnes dehors, dont une qui reste en permanence pour échanger avec les parents. Mais malgré tout, les rapports avec les familles restent plus froids à l'extérieur.



Nous, on mangeait dehors.

On a beaucoup pique-niqué.

Dans certaines écoles on a décalé les horaires de pause ; d'autres ont été allongées. Ça nous a permis d'échelonner les arrivées des enfants.



Finalement, il n'y a pas une manière mieux que les autres de faire (...) ce qui impacte l'organisation, c'est surtout la salle elle-même.







## DES RELATIONS ET DES MODES DE COMMUNICATION ADAPTÉS POUR ASSURER ET RASSURER

Tous les acteurs d'ACM rencontrés durant notre enquête l'ont souligné : les problèmes de communication ont été prégnants, les informations tombaient toujours tardivement. Les incertitudes étaient telles que des choix cornéliens nourrissaient le quotidien des équipes de direction : maintenir ou annuler ? transformer les lieux, les aménagements, les activités ? limiter les effectifs ? investir dans tel matériel ?...

Orienter ces choix de manière pertinente nécessitait parfois de chercher la bonne information au bon endroit, mais parfois aussi de trier, de mesurer les tenants et aboutissants, de repérer les enjeux d'informations tantôt contradictoires entre elles, tantôt surprenantes et si inattendues. Cette approche sélective s'est appuyée comme jamais auparavant sur les réseaux associatifs et institutionnels pré-existants.

Par ailleurs, quelles que soient les alternatives retenues, le contact avec les familles s'est avéré essentiel dans la réussite et l'acceptation de leur mise en œuvre dans les structures. Les enfants en ont été les premiers affectés.

Même si ce champ de compétences – la communication – relève habituellement des fonctions de direction d'ACM, il va sans dire qu'il a été partagé, et plus densément investi depuis mars 2020. Garantes du projet pédagogique et de la lutte contre le virus au sein même des ACM, les équipes ont dû s'outiller et développer leur arsenal relationnel pour développer une communication adaptée en direction des familles, pour les informer au mieux, pour expliquer, convaincre, et rassurer...



## Le lien aux familles minutieusement entretenu, tant sur site qu'à distance



Parmi les contraintes protocolaires subies depuis plusieurs mois, l'interdiction pour les parents de pénétrer sur les sites des ACM n'a pas été la moindre. Puisque c'est concrètement la mesure que les familles ont vécu de plus près, « dans leur chair », elle a concentré bon nombre de doléances et d'interrogations de leur part. Sur place, des mesures ont donc été prises pour permettre d'échanger malgré tout, d'accueillir, d'informer, d'expliquer (un ou des animateurs présents à l'accueil, recueil des doléances, parfois par écrit...).

Pour limiter ou prévenir les inquiétudes, des initiatives des équipes ont aussi visé (avec succès) à maintenir le lien à distance, à apaiser les uns les autres, ou à prévenir les récriminations (« points d'actualité COVID », mails collectifs plus fréquents qu'à l'accoutumée...)... ainsi qu'à montrer les réalisations des enfants, les activités réalisées, ou encore à impliquer les familles, à distance, dans certains projets partagés d'ACM.

A en croire les témoignages recueillis, les équipes sont ainsi souvent parvenues à trouver un juste équilibre entre distanciation et relation apaisée et réconfortante, pour maintenir le lien de confiance indispensable entre elles et les parents.

### LES CONSEILS DES ACTEURS



- ✓ Développer la communication visuelle à l'entrée des sites, à l'accueil, là où les parents sont amenés à rebrousser chemin : photos, réalisations, vidéos...
- ✓ Donner aux enfants des supports pour raconter leur journée, leurs activités : journal, patchwork photos...
- ✓ Profiter des outils numériques pour communiquer avec les parents quand le contexte ne favorise pas l'échange direct (blogs, réseaux sociaux, groupes de discussion, site internet...)

## PAROLES D'ACTEURS

*On s'est senti revalorisé par une réelle reconnaissance des familles. Oui, il n'y avait plus que nous en dehors de l'école (plus de piscine, plus de sorties...). ça nous a vraiment boostés*



*Les parents avaient peur vis-à-vis des horaires du couvre-feu (...) il a fallu leur signifier qu'ils n'avaient qu'à signer une attestation disant qu'ils viennent récupérer leur enfant.*



*Le plus compliqué au départ, c'était de maintenir une proximité relationnelle avec les parents en leur interdisant de rentrer dans les locaux. Nous, on sortait du bâtiment pour discuter avec les parents. Mais c'est sûr que c'était moins chaleureux.*



*J'ai été présente à l'entrée du centre, en tant que directrice, les premiers jours pour les contacts individuels avec les parents, avec deux messages essentiels : « posez-nous toutes vos questions » et « on est dans le même bateau ». J'ai bien senti que juste ce temps d'écoute suffisait souvent à rassurer, à détendre.*



*Avant, les familles rencontraient le référent, mais ça : c'est fini. Ils restent à la porte, on va voir le référent, et les réponses sont différées, indirectes.*

*Ce qui a été le plus utile a été le téléphone (la voix) pour rassurer et construire ensemble, associer tout le monde au futur, même sans le connaître.*

*On a beaucoup travaillé sur l'imaginaire, on a complètement changé la déco des salles. Les parents voulaient voir ça... ils l'ont vu sur Facebook.*



*Un blog a été fortement développé cet été pour échanger sur les activités, le quotidien, sur la teneur éducative. On a diffusé des vidéos. On a aussi impliqué les parents en lançant des défis de partage de photos (déguisements, lieux ou objets insolites...).*





## Le lien aux réseaux et aux services de la jeunesse et des sports



Dans toutes ces situations de désarroi, l'une des sources d'échanges et d'informations tenait aux réseaux constitués. Réseaux (territoriaux ou pas) de pairs, de structures, de collectivités... parmi eux, les fédérations et réseaux auxquels appartiennent certaines organisations d'ACM ont aussi joué ce rôle de relais, de partage d'informations et de conseils. Plus encore, ils ont ponctuellement mutualisé leurs moyens pour combler les manques de certaines structures.

Et puis, bien entendu, on ne peut pas faire l'impasse sur la place des services de tutelle dans ces rouages, en cette période exceptionnelle. Des liens institutionnels forts existent entre les directeurs d'ACM et des institutions telles que la CAF ou Jeunesse & Sports.

Cette dernière a souvent été évoquée. Les liens semblent s'être transformés à la lumière d'une commune confusion, d'incertitudes partagées, de tâtonnements approximatifs forcés par la situation. Il ne fait nul doute que les équipes et les référents des services institutionnels ont pris la mesure des difficultés et des besoins des structures. Ils ont visiblement assuré le partage d'informations et l'accompagnement des équipes d'ACM dans un esprit de réactivité optimale et de coopération bienveillante. Pour ce faire, des modalités d'échanges renouvelées ont été déployées : webinaires, contacts téléphoniques réguliers et fréquents, diffusion immédiate des ressources réglementaires ET pédagogiques...

### LES CONSEILS DES ACTEURS



- ✓ Profiter des dynamiques collectives: la crise a renforcé le rôle des réseaux institutionnels et associatifs comme des sources d'information, de formation, d'échanges de pratiques, d'aide à la décision. Savoir en retour être proactif : participer aux coopérations et alimenter soi-même les ressources à partager.
- ✓ Savoir utiliser la diversité des sources disponibles, distinguer leur pertinence en fonction de vos besoins et des caractéristiques de votre ACM. Attention aux sources et aux dates pour ne pas avoir d'informations erronées !
- ✓ Considérer que la période COVID peut contribuer à une évolution des relations entre les acteurs pour continuer à « penser, agir et se transformer ensemble ».

## PAROLES D'ACTEURS

*Nous, on n'est pas affilié à quelque fédération que ce soit, mais on a eu des échanges à l'échelle départementale. On y a été invité par la Ligue de l'Enseignement, ou par la fédé des MJC parfois.*



*Une déléguée venait d'arriver sur la fédération départementale. Il y a eu un gros suivi national et départemental, des visios, du partage d'infos. Globalement c'était enthousiasmant, cette dimension collective.*

*Une anim a été COVID, et a contaminé tout le monde, toute l'équipe. La venue d'autres collègues a été organisée par la fédé. La fédé nous sert aussi à ça : « Quand tu as une grosse galère, si besoin, je t'envoie quelqu'un ».*



*Sur notre fédération, on a fait revenir des animateurs en chômage partiel pour gérer l'administratif. Ça a été positif car on a pu réviser nos procédures de gestion des flux.*

*Quand les autorités de tutelle soutiennent, c'est réconfortant (...) On ose à notre tour plus leur demander conseil, en dépassant nos représentations et nos craintes institutionnelles.*



*Avec Jeunesse et sports, on a appris à travailler ensemble différemment ; on a dépassé l'administratif - comme avec d'autres partenaires, d'ailleurs. Pour le coup, je les appelais fréquemment. C'était un vrai appui, et nos échanges simples et fluides.*

*Nos rapports professionnels ont changé pendant la crise ; les autorités échangeaient plus avec nous pour trouver des solutions, plutôt que nous dire ce qu'il fallait faire (...) Mais on sent déjà le retour à la situation d'avant.*



5

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---



32



Vous êtes-vous reconnu.e dans ce recueil de pratiques, de témoignages ? Certains propos vous ont-ils conforté.e dans vos approches ? d'autres vous ont-ils interpellé.e, surpris.e ? Peut-être y avez-vous décelé des approches que vous jugez perfectibles ou inopérantes ou, à l'inverse, y avez-vous trouvé une mine de ressources transférables « en l'état », sur vos terrains d'animation, ou adaptables à raison de quelques retouches contextuelles.

Nous le répétons : toutes ces pratiques ne sont pas « idéales ». Elles reflètent des réalités exprimées par des acteurs, sans fard ni contraintes. Elles reflètent des pratiques en mouvement, des initiatives prenant en considération des contraintes réglementaires mouvantes et un contexte de crise sanitaire exceptionnel. Idéales ou pas, elles ont le mérite d'avoir été mises en œuvre, d'avoir permis l'organisation effective des ACM.

Ces pratiques ayant été partagées en interview, elles vous sont diffusées publiquement à travers ce document que nous vous invitons, à votre tour, à partager dans vos environnements professionnels, dans vos organisations, auprès de vos équipes, de vos élu.es, de vos partenaires. Ce document a aussi l'ambition de donner à voir que les équipes pédagogiques des ACM sont, elles aussi, depuis le début de la crise sanitaire, en première ligne, au front. Dans le Grand Est, c'est une armée forte de milliers de femmes et d'hommes qui s'est démenée pour accueillir les enfants des personnels des établissements de santé, les enfants des forces de l'ordre, ceux des agents des services de l'État mobilisés, ou ceux des personnels de la grande distribution... Tous, ils se sont évertués à organiser l'accueil de ces enfants dans la recherche d'un savant équilibre entre le respect d'un côté, des protocoles et de l'intégrité physique de chacun et, de l'autre le souci du bien-être des enfants, et de la qualité des interactions sociales avec leur famille.

**MERCI DONC AUX ÉQUIPES ET AUX ORGANISATEURS DE CES ACM**

6

## RESSOURCES

[Le guide « instructions communes aux 10 départements du Grand Est »](#)

[Plan de formation continue en faveur des équipes éducatives en Accueil Collectif Éducatif de Mineurs](#)

Ressources pédagogiques :

<https://www.cocovirus.net/>

<https://www.cahiers-pedagogiques.com/le-jeu-au-temps-du-corona/>

Protocole sanitaire ACM :

<https://www.jeunes.gouv.fr/protocole-sanitaire-acm-session-bafa-bafd>

<https://www.jdanimation.fr/categorie/reglementation>

Délégation Régionale Académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports (DRAJES)

Région Académique du Grand Est - Rectorat de Nancy-Metz

28, rue de Saurupt - 54 000 Nancy





# VOS SERVICES DÉPARTEMENTAUX A LA JEUNESSE, A L'ENGAGEMENT ET AUX SPORTS

**ARDENNES (SDJES 08) - 03 10 07 34 00**

**18 avenue François Mitterrand - BP 60029  
08005 CHARLEVILLE-MEZIERES CEDEX**

**AUBE (SDJES 10) - 03 25 80 33 33**

**Cité administrative des Vassaulles - BP 30376  
10004 TROYES CEDEX**

**MARNE (SDJES 51) - 03 26 69 07 41**

**Cité administrative Tirlet - 7 rue de la Charrière  
51036 Châlons en Champagne cedex**

**HAUTE-MARNE (SDJES 52) - 03 25 30 51 51**

**DSDEN - 21 boulevard Gambetta  
52903 CHAUMONT**

**MEURTHE-ET-MOSELLE (SDJES 54) - 03 57 29 13 13**

**Cité administrative - Bâtiment P  
45, rue Sainte Catherine - CS 70708  
54064 NANCY Cedex**

**MEUSE (SDJES 55) - 03 29 77 42 00**

**11, rue Jeanne d'Arc - CS 50612  
55013 - Bar-le-Duc Cedex**

**MOSELLE (SDJES 57) - 06 15 77 06 72**

**27, place Saint-Thiébauld  
57045 - Metz Cedex 1**

**BAS-RHIN (SDJES 67) - 03 88 76 76 16**

**Cité administrative - 14 Rue du Maréchal Juin -  
CS 50016  
67084 STRASBOURG CEDEX**

**HAUT-RHIN (SDJES 68) - 03 89 24 82 00**

**Cité administrative Fleischhauer - Bâtiment C  
68026 COLMAR CEDEX**

**VOSGES (SDJES 88) - 03 29 68 48 48**

**DSDEN des Vosges - SDJES - 17-19 rue Antoine Hurault  
88000 EPINAL**

**Document réalisé par l'association Citoyens & Territoires Grand Est, grâce au soutien financier de la DRAJES Grand Est**

**Directeur de publication : Olivier JACQUIN, Président de C&T**

**Textes : Johan CHANAL, chargé de mission auprès de Citoyens & Territoires Grand Est, Thomas KLEIN, chargé de mission auprès de la DRAJES Grand Est et Marie LEONHARDT, Conseillère d'Éducation Populaire Jeunesse auprès de la DRAJES Grand Est**

**Mise en page : Marion GUERICOLAS (Citoyens & Territoires)**

**Photos : partagées avec l'accord des personnels de direction des ACM rencontrés,**

**Photos : freepik.com**

**Citoyens & Territoires remercie :**

- **la DRAJES pour lui avoir permis de mener ce travail à bien, non seulement par sa contribution financière, mais aussi par sa coopération assidue et fertile tout au long de l'élaboration de ce travail**
- **les interlocuteurs rencontrés, pour le temps qu'ils nous ont accordé, sans contrepartie, en toute humilité et en toute sincérité**