



Pour la direction d'ACM Créer du sens avec son équipe éducative en ACM



Préambule

« 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. »¹

« 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 COOPERATIONS 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. »²

« la question du manque de temps, de l'insuffisante disponibilité pour former, accompagner, écouter, animer l'équipe est très souvent revenue dans les échanges. Ce constat tient à l'absence fréquente de prise en compte du nécessaire temps de préparation dans les postes de direction »

Ces deux passages, extraits du document « ACM et crise sanitaire : paroles d'acteurs du Grand Est – témoignages, retours d'expériences » ([accessible ICI](#)) nous permettent de nous rappeler deux choses :

- L'importance et la place des ACM dans la vie des territoires et des espaces de vie ruraux et urbains, dans la vie des communes et des intercommunalités, de leurs élu.es, de leurs services, dans la vie des ménages qui vivent et travaillent dans ces territoires.
- La reconnaissance de cette place, la valorisation de celles et ceux qui oeuvrent à leur bonne mise en œuvre, ne sont pas à la hauteur des missions qui sont dévolues aux ACM : offrir un service de garde, certes, mais aussi développer une qualité éducative optimale et favoriser la continuité éducative avec les autres structures d'accueil d'enfants et jeunes (au premier rang desquels se situe l'école), le tout dans des conditions de sécurité elles aussi optimales.

Qui s'en soucie ? Qui a conscience de l'ampleur des difficultés rencontrées par les équipes de ces ACM, de leurs directeur.rices ? Qui mesure à quel point diriger un ACM relève de l'aventure, de l'exploit au quotidien ?

Parmi les institutions, parmi organisateur.rices, parmi les partenaires, parmi les parents, combien considèrent à sa juste valeur le travail de ces équipes, de ces directeur.rices en particulier qui doivent jouer de multiples savoirs et compétences ? Qui doivent emporter avec elles et eux des équipes de personnes peu ou pas formées ? Qui doivent jongler avec des contraintes (réglementaires, financières, organisationnelles) toutes plus fortes les unes que les autres ?

¹ Extrait de « ACM et crise sanitaire : paroles d'acteurs du Grand Est – témoignages, retours d'expériences », C&T, mars 2022

² Ibid

Rappels & contextualisation

Ce présent document revient sur les réflexions de plus d'une centaine de directeur.rices d'ACM réuni.es en juin 2023 à Sélestat, Essey-les-Nancy, et La Chapelle Saint-Luc.

Depuis novembre 2020, Citoyens & Territoires Grand Est – en étroite relation avec la DRAJES Grand Est – est engagée sur une mission dédiée aux besoins en formation continue des directeur.rices d'ACM en Grand Est consistant à consolider la continuité éducative au sein des politiques de jeunesse et de sport. Ce travail s'inscrit formellement dans les objectifs du Document Stratégique Régional Jeunesse, Engagement, Sport de la Région Académique Grand Est. Ces rendez-vous de juin 2023 s'inscrivent donc dans la continuité de sept rencontres de directeurs et directrices d'ACM qui se sont déroulées en 2022 (compte rendu [accessible ICI](#)).

En effet, à la suite des rencontres de l'an passé, l'idée était cette fois-ci de se retrouver en ateliers d'échanges de pratiques, pour aborder les différentes facettes de l'animation d'une équipe éducative en ACM qui peuvent contribuer à créer, développer, maintenir, ou renforcer du sens et de l'appétence aux yeux de ses parties prenantes. En cela, nous avons respecté une de leur requête exprimée ainsi : « *plus que des séances*

d'apports de savoirs descendants, les participants expriment une forte appétence pour un type de rencontres mêlant les témoignages, les échanges d'expériences, les enseignements réciproques, les apprentissages par l'écoute, la mise en parallèle des différentes réalités vécues par les uns les autres. »¹

Pour adopter une approche réflexive collective sur la fonction de direction d'ACM, les objectifs de ces rencontres matinales étaient de :

- Démultiplier la force de l'animation de l'équipe éducative en vue d'optimiser la qualité éducative des ACM.
- Favoriser l'émergence d'une « culture métier » commune
- Contribuer à ré-enchanter la fonction de direction en ACM

De manière synthétique, les échanges étaient organisés en petits groupes (de 4 à 6 personnes), et organisés autour de l'échange d'expériences vécues par les un.es les autres.

Nota bene : Afin d'étoffer la fonction ressource de ce document, nous y avons adjoint quelques ressources documentaires, coordonnées, exploitables à l'envi par tout un chacun.

¹ Extrait de « retour sur 7 rencontres en 2022 destinées à recueillir l'expression des besoins en formation des directeurs d'ACM du Grand Est », C&T, septembre 2022



Mardi 13 juin
2023 à Essey-
lès-Nancy



Sommaire

p2.....Préambule	Quelques grandes questions.....p7
p3.....Rappel & contextualisation	Recettes et préconisations.....p8
p5.....Ressentis - émotions	Slogans.....p10
p6.....Besoins fondamentaux	Ressources.....p11

Ressentis – Émotions

Pour paraphraser Françoise DOLTO, « nous sommes des êtres sociaux, de langage ». Certes, mais nous sommes aussi des êtres d'émotions. Nos émotions nécessitent, plus encore qu'elles ne

le méritent, d'être exprimées... et entendues. Elles l'ont été durant ces 3 rencontres de juin 2023. Les voilà retranscrites dans cette page

COLÈRE	en colère (9 x) ; très en colère ; colère face au manque d'avancement ; énervé.e ; fâché.e face aux difficultés à motiver les équipes
DÉCEPTION	frustration (9 x) ; déception (4 x) ; frustré.e de n'avoir rien en retour ; mécontentement ; agacement ; déception envers soi ; injustice
SOLITUDE	démuni.es (5 x) ; solitude (2 x), isolement (2 x) ; impuissance (2 x) ; délaissé.e ; démuni.e (ne sait pas comment réagir)
PEUR	stress (4 x) ; peur de l'incompréhension ; peur de la réaction des gens ; peur de la démission de membres de l'équipe
DOUTE	incompréhension (3 x) ; remise en question (2 x) ; étonnement ; surprise ; questionnement ; appréhension ; interrogation ; gêne ; attente ; illégitimité ; perte de confiance
FATIGUE	fatigue (3 x), lassitude, épuisement ; usure professionnelle ; impression d'épuisement de l'équipe, et compréhension de l'état de l'équipe
TRISTESSE	tristesse ; attristé.e de devoir mettre la pression
MOTIVATION (ou pas)	au départ, super motivé.e, satisfaction de répondre aux besoins de l'équipe ; espoir ; motivation ; rassuré.e (de voir que ça se passe dans d'autres structures) ; démotivé.e ; découragement ; abattement

TOUS les ressentis exprimés relèvent de sentiment « négatifs », pessimistes. Aucune expression ne relève du registre de la joie, du plaisir, de l'enthousiasme. Les directeur.rices sont désabusé.es, désenchanté.es si l'on en croit ce relevé d'expressions. Le contexte des rencontres explique

peut-être ceci. Néanmoins, ne minimisons pas ce sentiment collectif que l'on peut comprendre au regard des particularités qui contaminent le bon fonctionnement des ACM, au regard d'un contexte général déplaisant à bien des égards

Besoins fondamentaux

La pyramide de Maslow établit une hiérarchie dans les besoins des individus. D'autres catégorisations des besoins existent, et toutes présentent l'intérêt d'attirer notre attention sur

d'autres dimensions que la seule satisfaction de nos besoins physiologiques. Des besoins propres aux fonctions de direction d'ACM sont ici ressortis des échanges de groupes.

ECOUTE	écoute (6 x) ; de soutien (4 x) ; accompagnement (2 x) ; être entendu.e / compris.e / suivi.e par nos supérieurs (2 x) ; de décisions hiérarchiques ; compréhension ; communication ; discussion ; remise en question ; être épaulé.e ; être rassuré.e ; intégration ; disponibilité des N + 2
RECONNAISSANCE	reconnaissance (6 x) ; confiance ; valorisation ; valoriser les animateurs ; valoriser les qualités de chacun ; respect mutuel ; qualité de vie au travail ; salaire ; contrat ; temps de travail ; rémunération des solutions
VALEURS	esprit d'équipe ; investissement ; engagement ; valeurs communes ; fidéliser les jeunes (valeurs) ; maturité des animateur.rices ; implication ; motivation ; stabilité de l'équipe
TEMPS	temps (2 x) ; temps pour former ; temps pour partager (2 x) ; accompagner ; temps de formation ; temps de préparation ; temps de formation pour développer des projets
FORMATION	formation de «management» ; échanges avec des personnes d'expériences ou des personnes extérieures ; formation (2 x) ; être «armé.e» pour gérer les situations conflictuelles ; se concentrer sur les priorités ; nouveauté
MOYENS	moyens financiers (3 x) ; moyens humains (2 x) ; matériel ; outils ; sécurité ; de sécurité (= réponses à mes attentes)

Il peut être aisé pour certain.es, et osé pour d'autres, de faire le lien entre les émotions exprimées précédemment et les besoins rendus visibles ici. Les deux qui ressortent le plus souvent relèvent des besoins d'écoute et de reconnaissance, tous deux « intimement » liés par

les domaines dont ils relèvent. En revanche, par leur nature, ils diffèrent bien distinctement des besoins de temps, de formation et de moyens. Ceux-ci alimentent ceux-là, leur donnent une consistance, une appréhension concrète, claire, précise.

Quelques grandes questions partagées dans le groupe

Durant les ateliers de groupes, nous avons cherché à faire dire aux participant.es, collectivement, ce qui relevait de l'essentiel à leurs yeux. Ainsi, l'ambition était de comprendre les problématiques

les plus redondantes dans leur quotidien en position de direction. À défaut de s'avérer structurantes ou fructueuses, certaines demeurent embarrassantes au long cours.

RECONNAISSANCE DE L'ANIMATION	<p>Comment faire pour que les dirigeant.es prennent conscience des problématiques de gestion d'équipe sur le terrain ?</p> <p>Quid des contrats de travail dans l'animation ?</p> <p>Comment revaloriser le domaine de l'animation (légitimité, importance), tout en dynamisant l'équipe ?</p> <p>Comment nos métiers sont perçus, reconnus par les partenaires, par les parents ?</p> <p>Quelle est la crédibilité des métiers de l'animation dans la société ?</p> <p>Comment rendre notre profession + attractive ?</p> <p>Les métiers de l'animation existent-ils vraiment aux yeux de la société, et des grandes instances ?</p> <p>Comment valoriser le travail des animateur.rices et des bénévoles ?... question des salaires !</p>
IMPLICATION DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE	<p>Comment faire pour que l'équipe s'investisse dans le Projet Pédagogique ?</p> <p>Comment motiver et fidéliser les animateur.rices ?</p> <p>Comment impliquer l'équipe ?</p> <p>Comment réussir à impliquer les agents ?</p> <p>Comment permettre à l'animateur.rice de donner du sens aux activités proposées ?</p> <p>Comment permettre à chaque membre de l'équipe de se sentir légitime dans son poste d'animateur.rice ?</p> <p>Comment trouver sa place et fédérer une équipe (déjà existante) en tant que nouveau.lle directeur.rice ?</p>
COMPÉTENCES DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE	<p>Comment recruter des animateur.rices ?</p> <p>Comment retrouver une qualité d'animateur.rices professionnel.les ?</p>
SITUATIONS DIFFICILES	<p>Comment adapter notre action face à une situation déstabilisante ?</p> <p>Comment gérer les conflits dans une équipe pour apporter de la cohésion ?</p> <p>Comment faire pour garder le cap face à une situation difficile ?</p> <p>Comment gérer les relations conflictuelles ?</p>
DIVERS	<p>Qu'allons-nous devenir dans 5 ans ?</p> <p>Qualité ou quantité ?</p> <p>La posture du.de la directeur.rice ; sa crédibilité</p>

On retrouve là quelques questions dont les réponses peuvent reposer sur des éléments et contenus de formation plus ou moins existants et formalisés (animation de conflit, management...). Mais des inquiétudes profondes sont repérables ici « *qu'allons-nous devenir dans 5 ans ?* ». Cette

question croise de nombreuses autres sur le(s) métier(s) de l'animation. Quelle reconnaissance ? quelle valeur sociétale ? quelle crédibilité ? Une crainte transparaît en filigrane, celle de ne plus pouvoir du tout compter sur du personnel (plus ou moins) formé.

Recettes et pistes de solutions

On sait que les claquements de doigts ne suffisent à rien résoudre. Les recettes toutes faites ne suffisent pas non plus à résorber quelque difficulté que ce soit. Néanmoins cette grille offrait la

possibilité aux participant.es de proposer des pistes de résolution de problèmes, en toute humilité, certes, mais aussi en matière de fenêtre ouverte sur de réjouissants possibles.

<p>BESOIN DE TEMPS</p>	<p>Bénéficier de temps de préparation pour l'équipe ; Faire des réunions pour communiquer, échanger sur les difficultés et les problèmes pour répondre ensemble</p> <p>Permettre des moments d'échanges, de liens, de rencontres, de valeurs, de convivialité ; Organiser une journée de cohésion (direction + animation) autour de quelque chose du type escalade, aviron, accrobranche... ; Temps informels de cohésion, hors temps de travail ; création de dynamiques entre les animateurs (et leurs spécificités) pour renforcer la cohésion ; Communiquer, partager des moments conviviaux ; Temps informels (café, sorties cohésion, repas...)</p>
<p>MANAGEMENT</p>	<p>La mise en place d'outils pour clarifier et formaliser les buts, les objectifs, l'évaluation et la formation au management ; Implication dans le projet pédagogique</p> <p>Formation ; projet professionnel ; formation aux compétences psycho-sociales</p>
<p>MANAGEMENT COLLECTIF</p>	<p>Donner un objectif commun où tout le monde a un rôle à jouer ; Cohésion d'équipe à créer ; Travailler ensemble, quel que soit le statut des participants</p> <p>Equilibre entre valorisation (1 kg), pérennisation (3 kg), formation (500 gr), moyens (2 kg)</p> <p>Formation ; échange ; communication</p> <p>Organisation de temps conviviaux et de formation pour l'équipe</p> <p>BIERE : Bienveillance, Implication, Ecoute, Revalorisation, Epanouissement... pour un bon apéro de convivialité</p>

MANAGEMENT INDIVIDUEL	<p>C'est ton rôle, ce n'est pas toi (personnellement)</p> <p>Orienter la personne vers un autre domaine professionnel</p> <p>Appréhender chaque membre de l'équipe dans sa singularité</p> <p>Utiliser les qualités de chacun.e pour les valoriser</p> <p>Donner des responsabilités ; valoriser</p> <p>Signaler des faits par écrit pour obtenir le soutien de la hiérarchie</p>
RECONNAISSANCE DU TEMPS	<p>Valoriser le métier (sur tous les plans)</p> <p>Réviser les taux d'encadrement à la baisse</p> <p>Financier et temps plein</p> <p>Les enfants deviennent ados, puis deviennent animateur.rices qui travaillent sur l'ACM</p> <p>Reconnaissance, valorisation, partage, prise de conscience</p> <p>Reconnaître l'utilité sociale de notre activité</p> <p>Mettre en place un travail en commun avec les élu.es et les jeunes de leur commune</p> <p>Donner les moyens (humains, financiers...) aux organisateur.rices afin de produire un travail de qualité</p> <p>Une vraie reconnaissance des métiers de l'animation</p> <p>Dialogue avec les représentant.es de la branche métier</p> <p>Officialiser la passation</p>

Le temps, le temps ! pour se réunir, pour préparer, pour plus de cohésion, pour s'impliquer, pour le contact avec les familles, avec les partenaires... le temps manque aux directeur.rices plus encore qu'à leurs équipes pour mener à bien leur mission. Pour beaucoup d'entre elles et eux, ce temps reste

un angle mort de leur travail. Ni comptabilisé, ni institutionnalisé, ni payé. Avant toute autre considération, cette question du temps de travail apparaît prioritaire sur les considérations liées à la formation, à la montée en compétences...

Slogan

Cette séquence de créativité se révèle toujours étonnante, fructueuse, motrice d'enthousiasme collectif, inspiratrice de bons mots. Elle est propice

à redoubler le goût du partage, du commun. Elle permet ce pas de côté réjouissant qui met en avant les étincelles d'espoir que chacun.e porte en soi.

Main dans la main,
pour demain

Tous ensemble ! (2 x)

Partager pour avancer

Tout seul on va + vite,
ensemble on va + loin

La directrice n'est rien sans ses
animateurs... et les animateurs ne
sont rien sans une directrice

La discussion fait
l'union

Un pour tous ; tous pour
un (2x)

Ça s'anime ? tous ensemble,
mêmes galères l'animation est
une grande vie de couple

Allons tous dans le même sens
avec plus de reconnaissance

Seul on va + vite ;
ensemble on va + loin

Positive attitude

L'animation, c'est pas bidon ;
notre métier c'est pas que jouer

Retrouvons nos valeurs

Moi, je fais mon « taff », c'est
pour les familles, le public

Une activité réussie = un
partage de compétences

Le partage des savoirs individuels,
au service des savoirs collectifs

Communiquer, c'est
avancer

Sans moyen, on ne fait rien ;
sans considération, pas d'action

Dans l'éducation populaire,
des jeunes avant l'argent

Bienveillance sans
complaisance

Les paroles s'envolent,
les écrits restent

Ressources : pour échanger et faire réseau !

Les SDJES

Autres ressources :

<https://www.jeunes.gouv.fr/>

Offre de formation

Autres : Revue animation

Responsable de publication : Olivier Jacquin

Directeur de publication : Claire Poinsignon

Textes : Johan Chanal (et toutes les participant.es aux rencontres de directrices d'ACM)

Mise en page : Marion Guericolas

Réalisation : Octobre 2023

