



## RETOUR SUR 7 RENCONTRES EN 2022 destinées à recueillir l'expression des besoins en formation des directeurs d'ACM du Grand Est



# Préambule et contextualisation / Rappel du cadre de la mission

En novembre 2020, Citoyens & Territoires Grand Est contractualisait avec la DRAJES Grand Est en vue de « l'animation d'un groupe de travail destiné à construire une offre de formation continue en direction des directeurs d'ACM en Grand Est ».

Ce travail s'inscrit formellement dans la mesure 1 (« Accompagner les acteurs des ACM par des plans de formations leur permettant d'assurer la qualité éducative de leurs interventions (plan de formation continue + accompagnement des OF BAFA/BAFD...). Identifier des besoins transversaux pour accompagner les OF dans la formation des directeurs BAFA/BAFD et des diplômés professionnels ») de l'objectif 1 (« Développer une offre éducative périscolaire et extrascolaire de qualité ») de l'axe 1 (« Consolider la continuité éducative au sein des politiques de jeunesse et de sport ») du Document Stratégique Régional Jeunesse, Engagement, Sport de la Région Académique Grand Est.

Un comité technique a été créé spécifiquement pour mener à bien cette mission. Il est aujourd'hui composé de :

- **Kamel AMEUR**, Conseiller d'Éducation Populaire et de Jeunesse (CEPJ) – Pôle Formation Certification Emploi – BAFA/BAFD/BPJEPS LTP/DEJESPS DPTR/BPJEPS EDD
- **Evelyne ISSELE**, Inspectrice - attachée à la Mission Régionale Interdépartementale Inspection Contrôle Évaluation (MRIICE) - Coordinatrice de la mission contrôle pédagogique des formations par apprentissage - Référente régionale prévention de toutes formes de violence et dérives
- **Paul LOPEZ**, Conseiller d'Éducation Populaire et de Jeunesse - Référent politiques éducatives
- **Johan CHANAL** (coordonnateur) et **Viviane HARALAMB** pour Citoyens & Territoires Grand Est

A noter : ponctuellement, il a été fait appel aux compétences de **Thomas KLEIN**, chargé de mission, en charge des études statistiques, pour enrichir et affiner les échanges et travaux dudit comité technique.



Mardi 17  
mai 2022 à  
Saint-Dizier



Les aléas liés à la situation sanitaire et à certains mouvements de personnels ont jalonné les différentes étapes de cette mission. Aussi, au fil de l'eau, le comité technique a successivement envisagé :

- l'animation d'un groupe de travail, dont la composition avait été envisagée avec les représentants d'organismes de formation, et d'organismes d'ACM tels que des fédérations d'éducation populaire, les collectivités locales...
- puis la plus large diffusion possible d'un questionnaire pour mieux appréhender les besoins en formation des directeurs d'ACM
- puis - enfin - l'organisation de 7 rencontres (6 en présentiel + une en visio conférence) de directeurs d'ACM

Ce document présente le fruit de l'expression des participants à ces rencontres qui se sont déroulées dans le courant des mois de mai et juin 2022.

**Communication auprès des directeurs d'ACM :** la diffusion de l'information relative à ces rencontres destinées aux directeurs d'ACM a suscité de nombreuses questions. Finalement, la modalité retenue a été d'utiliser le listing des

structures

organisatrices d'ACM en Grand Est. Cette modalité ne donne pas entière satisfaction du fait d'un risque important de « perte en chemin ». Beaucoup de directeurs d'ACM n'ont vraisemblablement pas systématiquement connaissance des courriels qui leur sont pourtant destinés (des adresses générales concernent plusieurs organisateurs ; l'échelon régional ne constitue pas un interlocuteur « habituel » ou « naturel » pour les acteurs des ACM.

Ce point est ici soulevé pour alerter sur les modalités de diffusion d'information de la DRAJES, en particulier en ce qui concerne le plan de formation, par exemple. Une réflexion pourrait être menée avec l'échelon départemental - plus régional - du fait de sa présence et de sa reconnaissance par les acteurs des ACM.

# Quelques données statistiques sur la fréquentation de ces rencontres

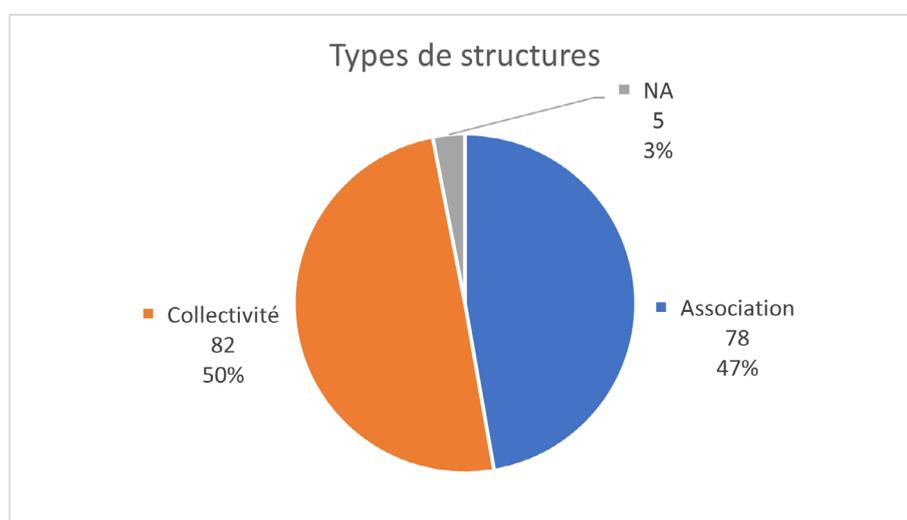
Au total : **139** personnes ont participé à ces 7 rencontres.

**17** à Epinal / **26** à Reims / **24** à Metz / **17** à Mulhouse / **22** à Saint Dizier / **19** à Strasbourg / **14** en visio le 9 juin

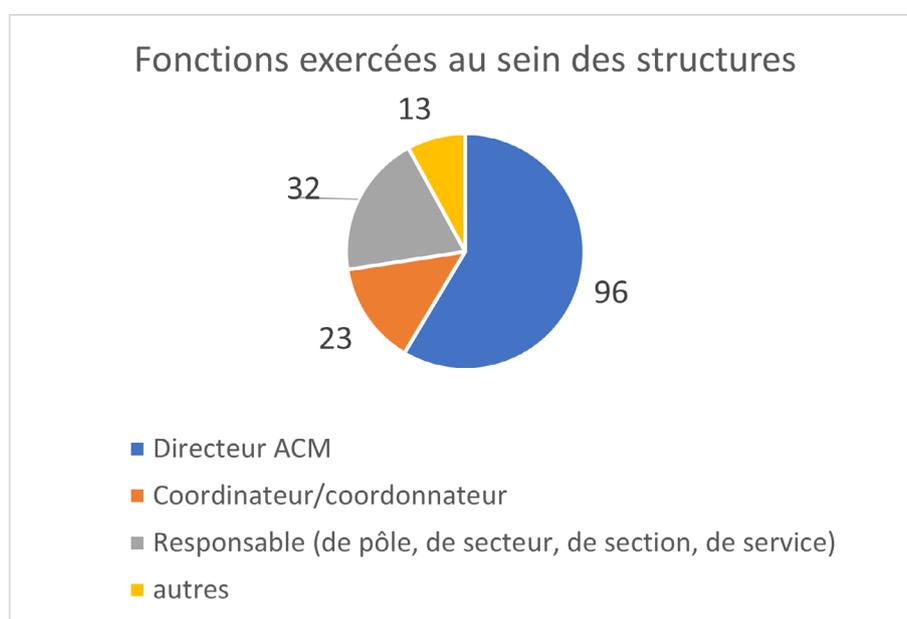
Certaines personnes inscrites ne sont pas venues aux rencontres organisées. D'autres, non-inscrites, ont participé à l'une ou l'autre de ces rencontres. La différence entre les participants réels (un total de 139) et les personnes inscrites (165) est donc de 26.

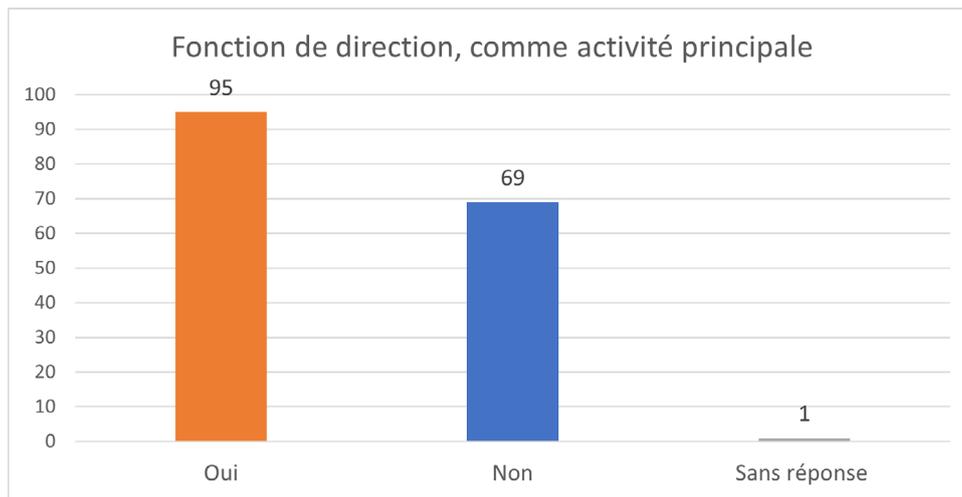
Aussi, dans ce document, nous nous appuyons sur les inscriptions pour évoquer les profils des directeurs d'ACM intéressés par ce cycle de rencontres. Dans un second temps, pour évoquer les expressions entendues lors de ces rencontres, nous nous appuyons sur les propos des personnes effectivement présentes..

Les inscrits sont issus à parts quasi égales de collectivités et d'associations

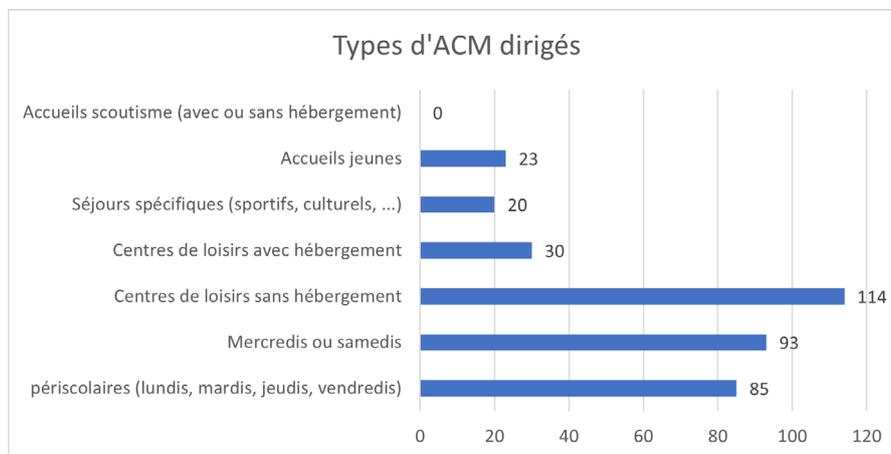


Fonction des inscrits : les inscrits ne sont pas tous directeurs d'ACM. Parmi eux, nous en dénombrons 96 (58 %) qui déclarent exercer la fonction de « directeur d'ACM », quasi tous (95) l'exerçant comme activité professionnelle principale.



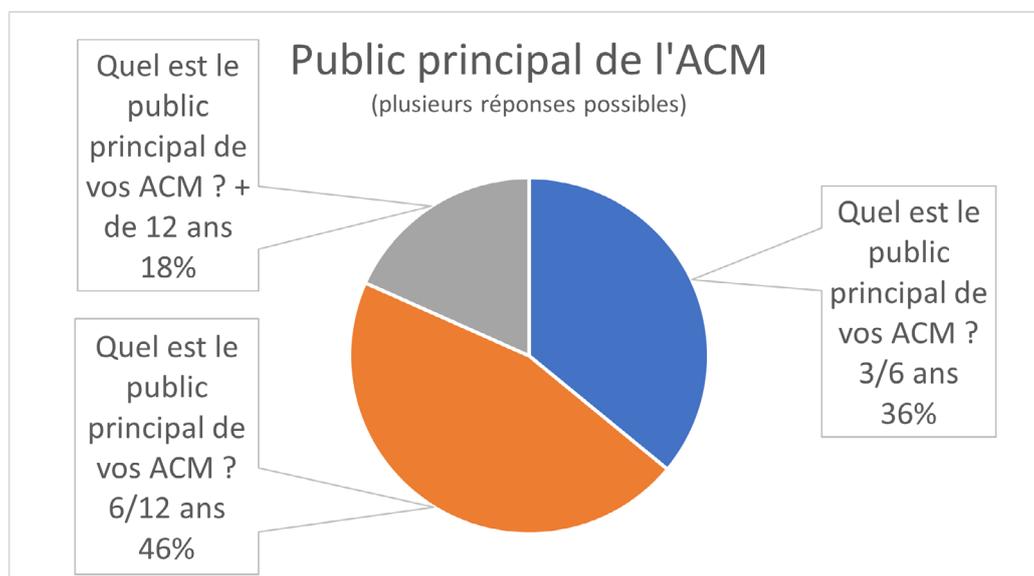


### Types d'ACM dirigés



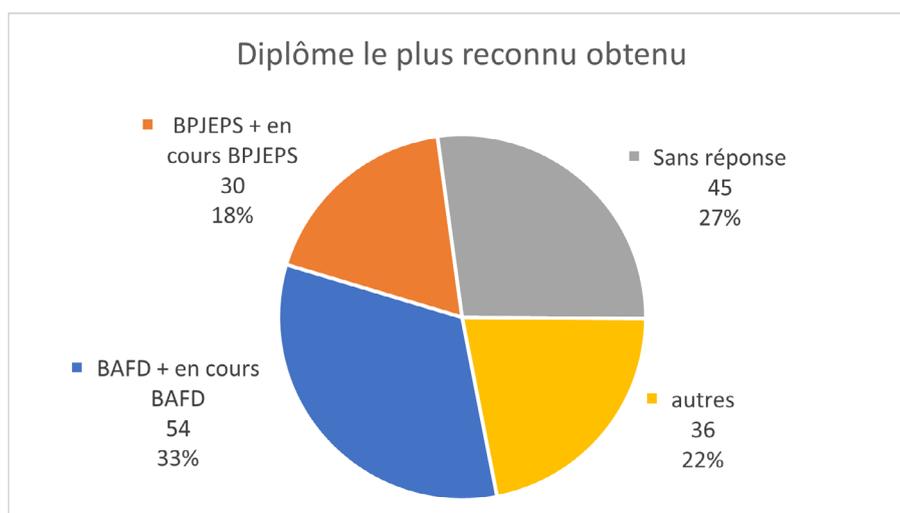
On le voit, parmi les répondants, la fonction de directeur d'ACM s'exerce essentiellement en CLSH péri et extrascolaire.

Parmi les inscrits, une faible proportion est principalement en charge d'un public de + de 12 ans

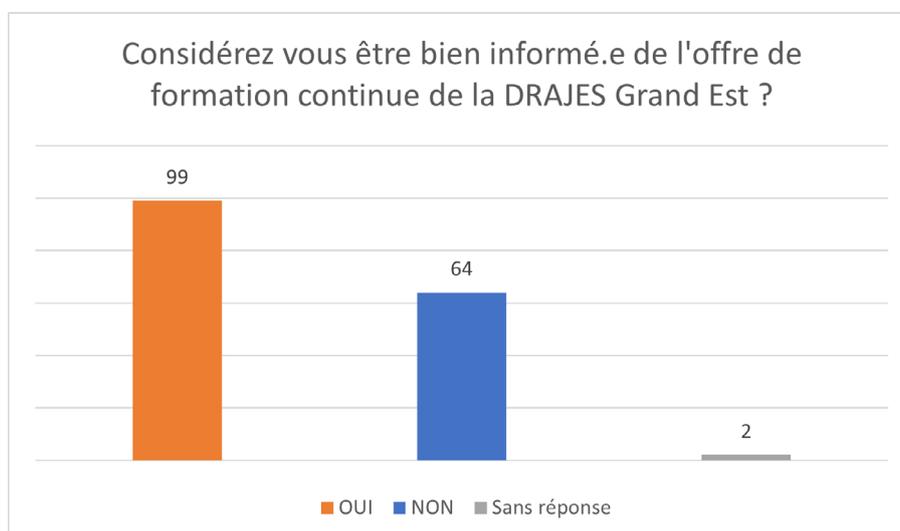


## Formation des inscrits

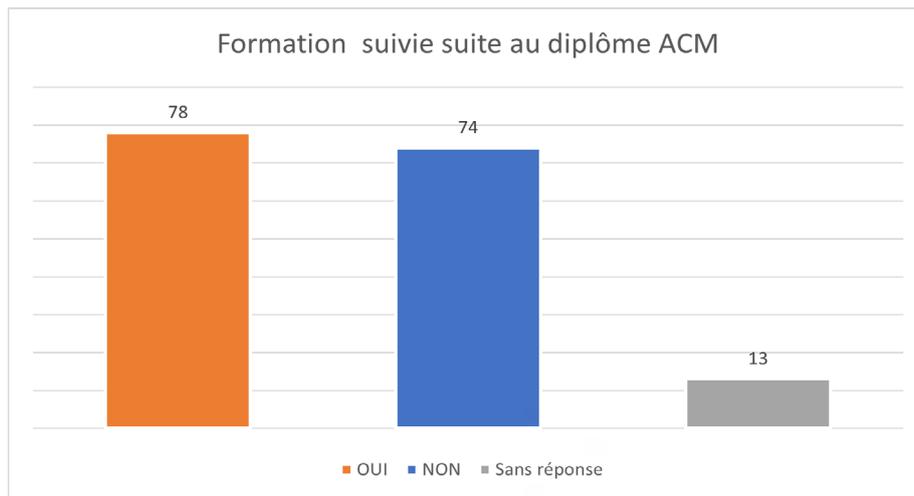
En ce qui concerne le diplôme des inscrits, plus d'un quart n'a pas répondu, essentiellement du fait qu'ils ne sont pas directeurs d'ACM. Parmi ceux qui ont répondu, on observe que les détenteurs du seul BAFD (et en cours BAFD) sont les plus fortement présentés (33 %), devant les détenteurs d'un BPJEPS et en cours BPJEPS (18 %). Les autres diplômes évoqués se retrouvent chacun en de très faibles proportions (DEJEPS, DESJEPS, DUT, DEES...)



Deux tiers des inscrits s'estiment bien informés de l'offre de formation continue de la DRAJES Grand Est. Cette proportion reste faible par rapport à l'ambition d'une information qui doit parvenir à toutes les personnes concernées, sans exception. Ce taux est peut-être à rapprocher du questionnement évoqué page 3 quant à la communication de la DRAJES auprès des directeurs d'ACM : les canaux de diffusion de l'information sont-ils facilement accessibles, repérables pour les directeurs d'ACM ?

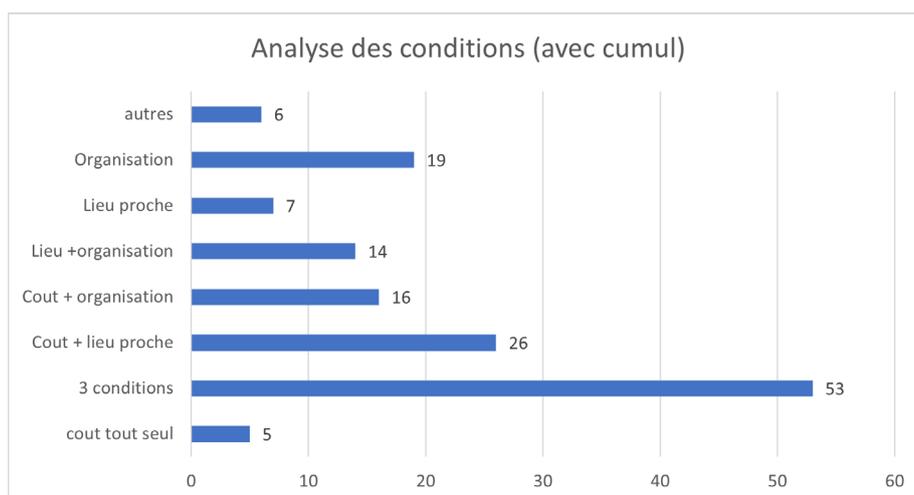
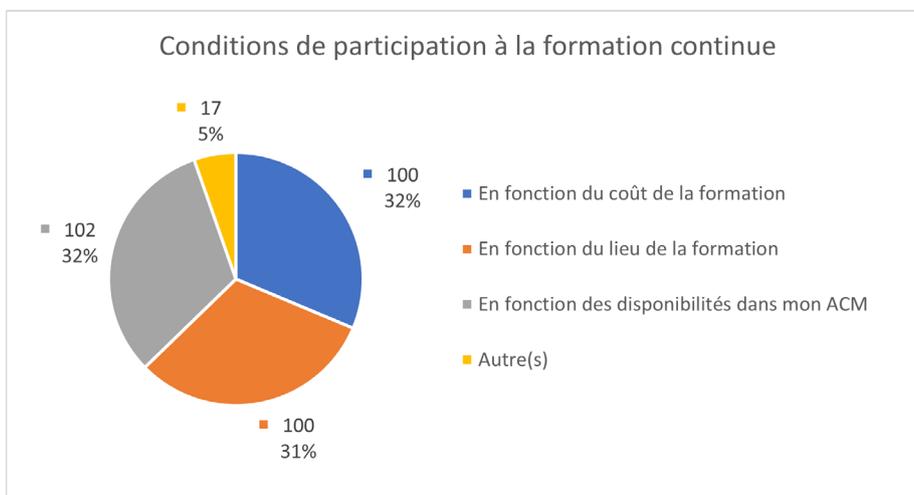


Parmi les inscrits, à peine plus de la moitié (51 % de ceux qui répondent oui ou non) a suivi une formation complémentaire après l'obtention du diplôme leur permettant d'accéder à la formation de directeur d'ACM.



Les personnes semblent conditionner leur participation à des temps de formation continue autant aux aléas de l'organisation de l'ACM qu'ils dirigent qu'au coût ou au lieu de la formation. Ce constat vaut si l'on relève le nombre d'occurrences cumulées de chacune de ces trois conditions. Néanmoins, si l'on distingue le nombre de fois où l'une de ces conditions est évoquée de manière unique, isolée, c'est l'organisation de l'ACM dirigé qui est plus souvent rédhitoire et qui empêche de s'absenter pour se former (évoqué 19 fois) plus que le lieu de la formation (7), ou même son coût (6).

Précisons ici que cette question a largement été évoquée lors des rencontres de mai-juin. La question de l'organisation de l'ACM est ressortie de manière quasi systématique comme étant un obstacle majeur à la formation des directeurs d'ACM, du fait de la difficulté à pallier une telle absence sur de telles organisations.



# Expressions des participants

Selon une modalité d'animation des échanges particulière (identique à chacune des 7 rencontres), les participants ont fait ressortir ce qui leur semblait le plus prégnant dans leur mission de directeur d'ACM. Lors de chaque rencontre, 10 verbes d'actions étaient retenus, ainsi que 10 qualités.

Les qualités essentielles des directeurs d'ACM sont représentées ci-dessous :

Les verbes d'action prépondérants dans les missions de directeurs d'ACM sont représentés ci-dessous :



Ces nuages de mots illustrent donc la plus forte récurrence de certains termes.

De manière plus précise, on la retrouve dans ce tableau.

Même si de nombreux mots peuvent être sujets à différentes interprétations, on peut quand même noter qu'aux yeux des participants, les questions d'organisation sont moins prépondérantes que celles liées à l'encadrement et l'animation des équipes.

	VERBES	QUALITES
7 fois chaque mot		Bienveillant
		Polyvalent
5 fois chaque mot	Former	A l'écoute
	Organiser	Dynamique
		Responsable
4 fois chaque mot	animer	Disponible
	Anticiper	Pédagogue
	Coordonner	
	Federer	
3 fois chaque mot	Securiser	
	Encadrer	Organisé
	Manager	
2 fois chaque mot	s'adapter	
	accompagner	anticipation
	Communiquer	attentif
	Deleguer	engagé
	dialoguer	mobilisateur
	Eduquer	passionné
	gerer	Patient
	innover	réactif
partager	rigoureux	
1 fois chaque mot	transmettre	
	Co-construire	Adaptable
	construire	compétent
	Decider	coopératif
	donner du sens	curieux
	Echanger	droit (juste)
	Ecouter	esprit d'équipe
	evaluer	fiable
	Faire decouvrir	force de proposition
	Impulser	formateur
	Observer	imaginatif
	Piloter	innovant
	Preparer	inventive
	s'engager	partage
	structurant	

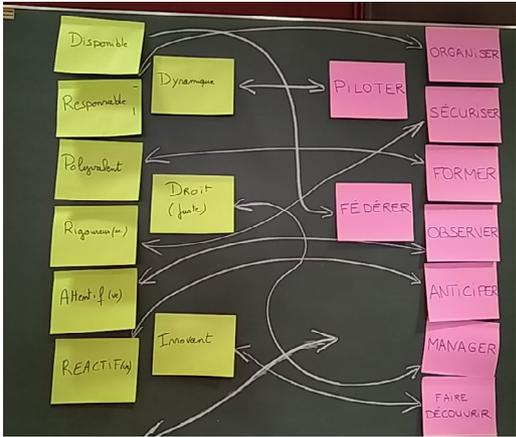
A partir de ces verbes d'actions et qualités, les participants ont constitué des paires de mots (un verbe + une qualité) pour constituer ce que nous avons appelé des « champs thématiques », des domaines de compétences. La vertu de la technique d'animation utilisée lors de ces séquences était ici d'inciter les participants à sortir des « sentiers battus », à évoquer ce qui leur tient le plus à cœur, à entrer dans le fond des choses pour eux-mêmes et à en échanger avec leurs pairs. 7 x 10 domaines sont ainsi ressortis, offrant autant de leviers et d'objets de réflexion individuelle, et de matière à discussion entre pairs.

Epinal



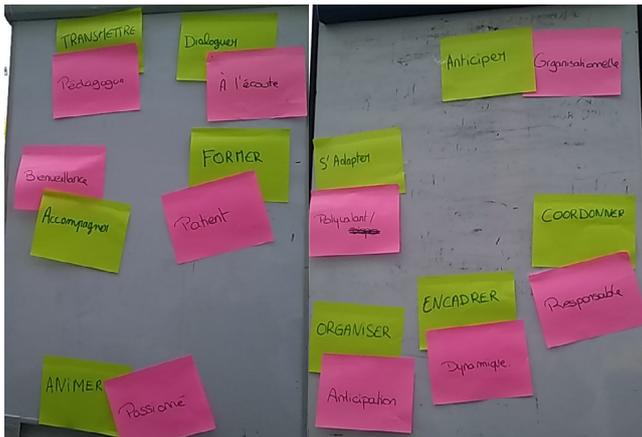
Metz

Mulhouse



Reims

Saint-Dizier



Strasbourg

	QU'EST QUE DIRIGER ?	QUALITES NECESSAIRES ?
1	coordonner	responsable
2	encadrer	dynamique
3	former	bienveillant
4	partager	engagé
5	s'adapter	polyvalent
6	animer	curieux
7	évaluer	passionné
8	s'engager	pédagogue
9	innover	à l'écoute
10	organiser	mobilisateur

Réunion en visio

## EXPRESSIONS

**Les participants ont exprimé de nombreuses attentes et propositions (plus ou moins précises et concrètes) pour améliorer leurs situations, pour optimiser leurs compétences, pour parfaire leurs « savoir-faire » et « savoir-être ».**

**Quels besoins ressentent-ils ? Quelles attentes expriment-ils ? Ce qui suit relève pour partie de demandes de formation, mais pas systématiquement. Nous avons tenté ci-dessous de refléter au mieux cette parole collective afin de donner à voir des réalités et des attentes qui tiennent à cœur aux directeurs d'ACM.**

## ORGANISATION

Pour ce qui concerne les questions d'organisation de leurs ACM, les participants aux rencontres ont très souvent exprimé de grandes difficultés. Mais elles se situent au niveau des moyens disponibles, des contraintes d'encadrement, des difficultés d'embauche, du manque de reconnaissance de leurs métiers, de leurs fonctions... plus qu'au niveau de compétences qui leur sembleraient encore insuffisantes. Même si des aspects organisationnels ont été évoqués comme domaines possibles de montée en compétences, les directeurs d'ACM semblent en effet globalement ne pas éprouver de lacunes importantes en la matière.

- Travailler les bases de l'organisation d'une équipe, d'un service, d'un projet. Affiner les savoirs en la matière
- Planifier mieux et anticiper les changements, les imprévus ; maîtriser des outils de planification
- Se former aux méthodes de co-construction
- Co-construction d'un planning au plus proche du réel et avoir la possibilité de changement en cas de difficulté (absence de salariés...)
- Développer et travailler la méthodologie de projet, apporter du contenu pour faire réfléchir et innover

## MANAGEMENT ET DIRECTION D'ÉQUIPE

En lien avec le point précédent, 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 (et d'animation), et est renforcé par le constat du turn-over des animateurs, des difficultés de recrutements, voire de recrutements fréquents de personnes peu compétentes (par manque de choix). Néanmoins, c'est aussi le domaine où les directeurs ont exprimé de nombreuses attentes quant à des apports liés à l'animation d'équipe en ACM.

- Préserver une équipe stable et formée
- Recenser les personnes disponibles en amont
- Déléguer, établir des rôles à chacun avec chacun, partager les responsabilités
- Savoir animer des réunions d'équipe plus participatives, plus créatives (ex : formations de rentrée ; réunions mensuelles ; réunions hebdomadaires ; séminaires ; réunions multi-acteurs ; réunions bilan ...)
- Savoir (prendre le temps d') écouter et partager
- Accompagner les personnes individuellement dans leurs projets, leur montée en compétences, leur « mentorat »
- Savoir être disponible (temps et esprit) tout en maintenant de nécessaires limites
- Formation aux différents types de management
- Manques en matière de communication non violente, bienveillante
- Savoir mener des temps de réflexion partagée, d'intelligence collective, de co-construction de projets
- Développer la compétence RH, appréhender le profil des animateurs (leader, meneur, suiveur...), savoir l'analyser

## ÉCHANGES DE PRATIQUES

De nombreuses expressions étaient liées au souhait de pouvoir rencontrer des pair.es plus souvent, pour partager autour des problématiques communes, échanger les « bons tuyaux », les chemins explorés, les choix effectués, les manières de respecter ses valeurs, de donner du sens à sa pratique... 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.

- Besoin de personnes ressources pour transmettre nos expériences professionnelles, besoin d'échanges entre directeurs
- Formation sur différents types de management, différentes techniques d'animation d'équipe, de réunion afin que les directeurs se trouvent eux-mêmes, sentent quels directeurs ils sont (et quels directeurs ils ne sont pas)
- Découvrir plusieurs types d'organisation pour trouver la sienne, être épaulé et formé par ceux qui ont l'expérience et l'habitude
- Coordonner des rencontres entre directeurs de différents organismes pour échanger
- Besoins d'échanges avec des autres directeurs pour avoir des nouvelles idées, de nouveaux thèmes, de nouveaux jeux, de nouveaux projets, de nouvelles approches
- Échanges autour de situations et problématiques partagées
- Rencontres avec mise en place de situations, d'études de cas, et de résolutions de problèmes
- Organisation de forums autour de sujets d'actualités (d'ordre sociétal par exemple : harcèlement, violences sexuelles...)

## AUTRES DOMAINES

Enfin, quelques autres questions ont fait l'objet de l'attention particulière des participants.

Celle des **partenariats, du travail avec d'autres acteurs du territoire**, au premier rang desquels les intervenants dans le domaine de l'éducation. Certains regrettent leur manque de disponibilité au détriment de leur « présence sur le terrain ». L'espoir est grand de parvenir à pallier le manque de reconnaissance par l'organisation de temps d'inter-connaissance et de coopération pour favoriser, développer, créer du lien entre acteurs locaux (partenaires, élus, enseignants, associations...).

Au cœur de leurs préoccupations resurgit fréquemment celle du **respect de la réglementation**. Les risques encourus sont bien mesurés en même temps que sa complexité et son évolution. Sûrement encore nourris des souvenirs de « la période COVID », les participants jugent légitime d'obtenir les informations réglementaires « dans l'instant », en amont, en permanence. C'est à leurs yeux, une condition de la fiabilité de leurs missions.

La mesure de la qualité de leur travail, **leur auto-évaluation** semble butter sur une certaine forme d'isolement, une certaine impossibilité d'en échanger avec d'autres, de confronter et mettre en parallèle ses pratiques à des alternatives possibles dans les manières de procéder.

Enfin, la **place des familles et des parents** apparaît comme une question lancinante pour les directeurs d'ACM. Pas première, mais récurrente. La volonté est réelle de les informer mieux, de les impliquer plus, de les prendre en considération autant que possible. Mais les réalités quotidiennes relèguent cette préoccupation du lien au second plan des priorités.



## PROPOSITIONS – PRÉCONISATIONS

**A partir des expressions relatées ici, dans le respect de la large palette d'offre de formation continue dans le champ de l'animation en direction des directeurs d'ACM, nous nous permettrons d'émettre ici quelques préconisations de différents ordres. Certaines peuvent correspondre à une offre déjà existante mais peu visible ou peu accessible, pour des raisons diverses. Toutes nécessitent d'être contextualisées et étudiées à l'aune de la diversité des territoires, des statuts des organisateurs d'ACM, des formations initiales et responsabilités des directeurs, de la nature même des ACM... Enfin, si certaines relèvent directement des compétences de la DRAJES, d'autres ne sont pas de son ressort. Elles peuvent relever des échelons national ou départemental du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse, ou encore d'autres acteurs, tel que le Ministère du Travail du Plein Emploi et de l'Insertion, les organisateurs d'ACM, les organismes de formation...**

### PRÉAMBULE AUX PRÉCONISATIONS

Avant d'énumérer nos propositions en lien avec la formation continue, nous nous permettons d'insister sur la question de la reconnaissance (du métier, de la mission, de la fonction) des directeurs d'ACM. Une certitude émane des expressions entendues tout au long de ces rencontres : les directeurs d'ACM se sentent insuffisamment reconnus dans leurs compétences, dans leur rôle, dans leur rang au sein de la société. Plusieurs sources nourrissent cette frustration, renforcées par l'absence de considération lors de « l'épisode COVID » durant lequel les ACM ont parfois été mis à rude épreuve et n'avaient pas de place dans la liste des essentiels, alors que certains ont été réquisitionnés et se sont mobilisés « en première ligne ou à l'arrière » pour prendre en charge les enfants de soignants, d'enseignants,...

Les ACM sont censés s'inscrire dans la continuité éducative... quelle place, quelle importance leur reconnaît-on vraiment entre les enseignants et les parents ?

Ils sont censés contribuer réellement au service public de l'éducation des enfants de la Nation... Pour la plupart, aucune heure rémunérée de préparation pédagogique, d'organisation, de formation ne leur est ni reconnue, ni possible.

Ils sont censés permettre aux enfants de vivre des temps collectifs riches, éducatifs, épanouissants... avec des seuils d'encadrement qui semblent extravagants à nombre d'entre eux.

Ils sont censés encadrer, animer et former une équipe d'animateurs, souvent jeunes, souvent peu ou pas formés... alors qu'ils croulent sous les tâches administratives et organisationnelles qui leur incombent et qui s'étoffent abusivement au fil du temps.

Ils sont censés exercer un métier nécessitant une formation professionnalisante... la majorité dispose du seul BAFD (ou sont en cours BAFD), alors que « *le brevet d'aptitude aux fonctions de directeur permet d'encadrer, à titre non professionnel, de façon occasionnelle, des enfants et des adolescents en accueils collectifs de mineurs.* »<sup>1</sup>

Ils sont censés contribuer à une vie meilleure pour les habitants des territoires et à l'épanouissement des enfants desdits territoires... Pourtant, ce qui prime dans les esprits des uns des autres, c'est de se libérer de la garde des enfants afin de pouvoir aller travailler.

Une grande qualité et une réelle accessibilité à une formation continue étayée, diversifiée, adaptée doit pouvoir contribuer à une amélioration du sentiment de reconnaissance des directeurs d'ACM.

---

<sup>1</sup> Extrait d'une note interne de la Mission Études Observation Statistiques du 21/03/2022, intitulée « ACM et fonction de direction en Grand Est » : « Si sans surprise la majorité des qualifications des directeurs occasionnels relève de l'animation volontaire (61%), il est important de retenir que ces diplômés représentent aussi 52% des directeurs permanents pour lesquels la direction constitue probablement leur activité professionnelle. »

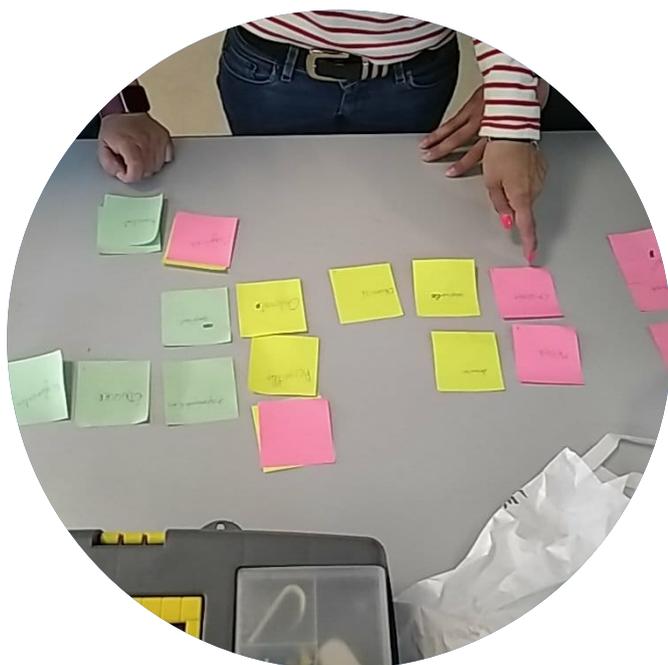
---

**Communication** : comme dans nombre de domaines, la communication constitue un axe de réflexion à prendre en compte. Et comme évoqué en introduction, la seule question de savoir comment nous adresser à tous les directeurs d'ACM du Grand Est fut laborieuse dans le cadre de la présente mission. Les bases de données reposent sur les organisateurs (et non pas les directeurs) d'ACM ; la DRAJES ne peut pas avoir accès aux données concernant les directeurs d'ACM sans l'entremise de l'échelon départemental ; la récente transformation de l'institution Jeunesse et Sports a rendu (temporairement ?) sa visibilité plus difficile, son système moins lisible.

- Initier une réflexion autour de l'articulation entre les échelons départemental et régional
- Envisager une procédure plus efficiente (pour les services de la DRAJES) d'entrée en contact avec les directeurs d'ACM
- Optimiser la mise en valeur du plan de formation continue de la DRAJES, via son site mais aussi via l'entremise des organismes de formation, des organisateurs d'ACM tels que les fédérations d'éducation populaire, les associations d'élus...

**Boîtes à outils** : les directeurs d'ACM sont friands d'informations, mais aussi d'outils, de « recettes pour bien faire ». Ils manquent de temps pour creuser tel ou tel sujet, pour prendre le temps de se documenter, de « fouiner », de se renseigner auprès de plusieurs sources. Ils sont en attente de ressources facilement accessibles, utiles, complètes (le plus possible). Même si l'information immédiatement pertinente et précisément ciblée relève plus souvent du mythe, les outils numériques peuvent néanmoins contribuer à tendre vers plus d'efficacité via quelques supports à concevoir à cette fin.

- Créer une base de données thématiques (pédagogie, handicap, sport, musique...), des recueils de textes réglementaires (sécurité, conventions collectives, conditions de travail...) ou de fiches d'expériences, une collection de documents revenant sur l'intrication des questions sociétales au sein des ACM (harcèlement, violences de tous ordres, place des écrans chez l'enfant...), des liens vers d'autres ressources (CANOPE, CREPS, fédérations d'éducation populaire...)...
- Animer une plateforme, un réseau social, un espace de travail numérique... Ce sont autant d'outils de communication (entre directeurs d'ACM et autres acteurs) et d'information au sein desquels les directeurs d'ACM peuvent puiser de la ressource et contribuer eux-mêmes à leur tour à créer de la ressource par leurs propres contributions



**Accessibilité de la formation continue :** l'offre de formation de la DRAJES n'engage pas de coût financier spécifique pour les organisateurs ou les directeurs mis à part l'éventuel coût des déplacements des participants aux formations. Toutefois, il ressort qu'un obstacle semble majeur : l'absence du directeur d'ACM est coûteuse en temps et conséquente en organisation particulière. Comment agir sur ce frein ?

- Mutualiser les organisations d'ACM : selon le rattachement à une fédération, ou à un territoire ou une collectivité de taille conséquente, envisager la possibilité de remplacements inter-structures ponctuels
- Mettre en valeur la nécessité de la formation continue dans les fiches de poste, dans les documents cadres (PEdT...)
- Rendre des formations obligatoires selon leur degré d'importance (sécurité, secours, réglementation...) et/ou les profils des directeurs d'ACM (diplôme, formation initiale...)

**Échange de pratiques :** la formation est souvent entendue comme un espace dédié à tel ou tel sujet ciblé (réglementation, tel type d'activité, le projet...). Elle peut aussi être appréhendée comme un espace de ressourcement, de revalorisation de soi et de sa mission, de remise en question ou de développement personnel et collectif. La formation continue peut être source de création de connaissances nouvelles PAR les participants. Elle peut être coopérative, et source d'apprentissages réciproques. Elle peut s'appuyer sur les pratiques des participants eux-mêmes et reposer sur la mise à distance, le partage, l'écoute (participative, totale...).

- Développer les occasions d'échange de pratiques entre pairs autour de thèmes dédiés, possiblement définis par les directeurs eux-mêmes. Études de cas, résolutions de problèmes, débats, co-construction de projets, co-développement ... l'échange de pratiques peut revêtir différentes formes
- Mettre en œuvre des sessions de formation reposant sur des méthodes de travail en coopération, pouvant s'appuyer sur des approches inspirées de la facilitation du changement, du théâtre-forum, voire de la communication non-violente
- Permettre l'évaluation de sa propre expérience, de ses propres savoir-faire, à travers son rapprochement avec celle des autres.

Mardi 10  
mai 2022 à  
Mulhouse

**Panel de formations :** On l'a vu plus haut, les attentes peuvent porter sur des facettes plus ou moins précises de la responsabilité d'un directeur d'ACM. Dans le même temps, nous pouvons considérer que la formation continue constitue potentiellement un levier puissant de cheminement personnel et d'évolution des pratiques professionnelles. Aussi, les objets de formation peuvent-ils être pensés comme des pas de côté facilitant le recentrage sur ses fondamentaux.

- Développer la connaissance d'approches alternatives, de manières de faire différentes. Cela peut s'entendre pour les pédagogies de l'enfant, mais aussi pour l'animation des équipes, le management ; l'accueil et la gestion des émotions, du stress, de l'échec... ; les différentes formes d'écoute (passive, active, totale, capacitante...)
- Développer l'appétence aux coopérations locales, en favorisant la connaissance des acteurs qui environnent les ACM, certes, mais aussi en formant sur les principes de la coopération, les incontournables pour faire œuvre commune. Ce point concerne les acteurs de l'éducation (Éducation Nationale), mais aussi les autres acteurs du territoire qui peuvent constituer des appuis, des alliés, des leviers d'actions pour les équipes d'ACM (associations, collectivités, entreprises...)
- Sensibiliser aux fondements de la citoyenneté, de la participation citoyenne, de l'implication des citoyens dans les politiques publiques, et plus précisément donc, étayer l'approche permettant l'implication, la concertation, la mobilisation des familles, que ce soit au sein d'instances existantes (conseil d'école, COPIL PEdT, Conseils de développement...) ou sous quelque forme que ce soit (interventions ponctuelles, contribution à l'organisation, encadrement...)



**Responsable de publication :** Olivier Jacquin

**Directeur de publication :** Claire Poinignon

**Textes :** Johan Chanal

**Photos :** Viviane Haralamb

**Mise en page :** Marion Guericolas

**Réalisation :** Août 2022

