

Durand Anatole

45 avenue Paul Carra

99000 Arcy le vieux

Tel : 00 00 00 00 00

Mel : durandanat@free.com

BILAN DE FORMATION

BAFD

FORMATION ENTAMEE LE 27 OCTOBRE 2007

SOMMAIRE DU BILAN DE FORMATION

I) Présentation du candidat

1° Parcours animation (p.4)

2° Motivations à entrer en BAFD (p.5)

II) Cursus BAFD

1° Formation générale (p.6 à 13)

- **Contexte (p.6)**
- **Œuvre organisatrice (p.6)**
- **Rappel de son projet éducatif (p.6)**
- **Ma vision du rôle de directeur à l'entrée en stage (p.7)**
- **Ce que j'ai vécu (p.7 à 12)**
- **Mon évaluation à l'issue du stage (p.12 à 13)**

2° Mon premier stage pratique (p.14 à 34)

A/ Introduction (p.15)

B/ Préparation (p.16 à 19)

C/ Déroulement (p.20 à 31)

D/ Synthèse et projection (p.32 à 34)

3° Stage de perfectionnement (p.35 à 38)

- **Contexte (p.35)**
- **Œuvre organisatrice (p.35)**
- **Rappel de son projet éducatif (p.35)**
- **Mes attentes avant ce stage (p.35 à 36)**
- **Ce que m'a permis ce stage (p.36 à 38)**

4° Mon second stage pratique (p.39 à 47)

A/ Introduction (p.40)

B/ Préparation (p.41)

C/ Déroulement (p.42 à 47)

III) Mes autres expériences dans l'animation (p.48)

IV) Mes autres expériences qui m'ont aidées dans ma formation (p.49 à 50)

V) Conclusion (p.51 à 52)

VI) Annexes (depuis la page 53)

I) Présentation du candidat

1° Parcours animation

Je m'appelle Anatole et j'ai 24 ans. Je travaille dans l'animation depuis 7 ans. J'ai débuté en 2001 pour commencer à gagner un peu d'argent de poche. J'ai passé mon premier stage BAFA avec abcd sur une structure de séjour de vacances. J'ai alors pu être au contact des enfants et des animateurs présents sur place au cours de deux journées d'intervention très formatrices. Après ce premier stage de formation générale, j'ai été engagé par le Portic pour faire un séjour de 3 semaines sur le même séjour de vacances. J'ai donc commencé avec des enfants de 6 à 8 ans puis j'ai refait de nombreux séjours avec des maternels puis des 8-11 ans.

Depuis je pars une à deux fois par an en séjour de vacances où j'ai commencé à me frotter à la direction en étant adjoint sur une tranche d'âge.

Par ailleurs, j'entame ma sixième année en accueil de loisirs où je suis directeur adjoint depuis deux ans.

De plus, je travaille depuis cette année en maison de quartier où je suis intervenant pour l'éveil à l'anglais avec des maternels et pour l'aide aux devoirs des jeunes collégiens.

Enfin, je travaille régulièrement dans les écoles pour le temps du midi ou l'accueil du matin.

2° Motivations à entrer en BAFD

Au cours de mes différentes expériences en séjours de vacances et en accueils de loisirs j'ai été amené à travailler avec des directeurs avec lesquels je n'étais pas toujours d'accord.

Par ailleurs, de nombreux collègues animateurs me disaient que j'étais très formateur pour eux et qu'ils appréciaient les retours que je leur faisais.

En outre, mes expériences d'adjoint en séjour de vacances et en accueil de loisirs m'ont prouvé que je pouvais faire du bon travail sans pour autant rester tout le temps à gérer l'administratif.

Enfin, les contenus de la formation générale du BAFD m'attiraient beaucoup notamment toute la partie pédagogique et communication.

Ainsi, pour toutes ces raisons j'ai décidé d'entrer en formation BAFD.

II) Cursus BAFD

1° Formation générale

- **Contexte**

J'ai passé ce premier stage de formation générale en externat à Asnières-sur-Seine pendant 10 jours du 27 octobre au 5 novembre 2007. Nous étions trente stagiaires pour trois formateurs.

- **Œuvre Organisatrice**

Ce stage était organisé par l'abcd

- **Rappel de son projet éducatif**

Le projet éducatif de l'abcd s'articule autour de quatre grands axes qui sont :

- L'apprentissage à l'autonomie, à la responsabilisation et à la socialisation
- L'accompagnement dans l'épanouissement personnel en fonction des besoins particuliers de chacun : âge et développement physique, affectif et relationnel
- Le développement de la créativité et de l'imaginaire
- L'approche du milieu sportif et culturel

- **Ma vision du rôle de directeur en début de stage**

Ma vision du directeur en début de stage était celle-ci : le directeur est le garant du cadre législatif, de la sécurité des enfants et des animateurs, il élabore le projet pédagogique et le fait respecter, il est le responsable de la gestion budgétaire,, il doit être un modèle pour ses animateurs, être une ressource et un formateur pour ceux-ci, il doit être capable de prendre du recul, d'anticiper les risques et de se projeter dans l'avenir.

- **Ce que j'ai vécu**

Au cours de ce stage, j'ai été formé autour des quatre rôles du directeur :

- J'ai travaillé sur la notion de responsabilité, j'ai fait des recherches en réglementation, j'ai élaboré un plan alimentaire et me suis exercé à la gestion budgétaire
- J'ai par ailleurs commencé à élaborer un projet pédagogique
- J'ai participé à divers temps de communication d'abord théoriques puis à des mises en situation de menées de réunions et de gestion de conflits
- J'ai vécu des temps de formation concernant l'évaluation, le recrutement et les notions d'autorité et de sanction

Je survolerai chaque rôle pour ne pas tomber dans l'anecdotique mais pour chaque rôle j'analyserai un exemple concret.

A) Gestion

Au cours du stage, j'ai pu me familiariser avec la notion de responsabilité. En effet, dès le premier jour, un temps de réflexion et d'apports théoriques m'a fait réaliser l'ampleur de la tâche. Nous nous sommes d'ailleurs mis en situation de recherches en réglementation ce qui m'a permis de voir les lacunes que j'avais à ce sujet. En binômes, nous devions organiser une randonnée pour soixante enfants avec un pique-nique et un grand jeu sachant que le retour se faisait de nuit. Nous avons donc étudié le code de la route pour mener à bien cet exercice. Néanmoins je me suis vraiment rendu compte de la nécessité de connaître toute la réglementation ou du moins d'être capable de m'y référer au moindre doute.

Par ailleurs, nous nous sommes exercés sur un exercice de ventilation de budget. Cet exercice ne m'a pas paru trop difficile puisque je le fais régulièrement pour le restaurant de mon père.

Enfin, je vais vous parler de l'élaboration du plan alimentaire pour une semaine. J'ai fait cet exercice très sérieusement et le résultat était bon, j'ai créé des menus variés et équilibrés. Je pense avoir compris le mécanisme de cet exercice puisque je n'ai pas fait d'erreurs ni oublié aucune composante. Néanmoins, cet exercice m'a pris beaucoup de temps et je sais que je n'aurai pas tout ce temps à passer là-dessus pendant un séjour. Tout ce temps passé à faire ce plan alimentaire m'a fait comprendre que je manquais cruellement de méthode et qu'avec un peu de bon sens j'aurai pu m'en sortir tout aussi bien mais plus rapidement. C'est pourquoi je pense que la prochaine fois je commencerais par placer dans ma grille de menu les plats principaux du midi, puis les compléments du soir. Ensuite j'inscrirai les légumes du midi et du soir sans oublier de ne placer qu'un féculent par jour, puis je placerai les entrées du midi et du soir en sachant qu'il me faut un vert cru par repas, et les desserts en veillant bien à ne pas oublier les laitages (un par repas), puis les fromages éventuels. Je finirai par les petits déjeuners et les goûters.

B) Pédagogie

En ce qui concerne la partie pédagogique, je dois dire que c'est ce qui m'a le plus plu au cours de la formation. En effet, au cours de mon parcours d'animateurs, j'ai vu défiler de nombreux projets pédagogiques tous très différents. Mais cette fois, c'était à mon tour de réfléchir à des objectifs et à des outils pour les atteindre. Cet exercice m'a réellement motivé et j'ai pu me servir de mes nombreux séjours de vacances pour élaborer un projet pédagogique le plus précis possible (cf. annexes).

J'ai fait ce projet pédagogique en commençant par formuler de grands objectifs que j'ai déclinés en sous-objectifs. Ensuite, j'ai repris ces objectifs et sous-objectifs un par un pour trouver des outils adaptés. Je suis assez satisfait du résultat puisque je n'ai pas réellement eu de problèmes de formulation de mes objectifs et que finalement les outils me semblent être bien adaptés et surtout mesurables sur le terrain. Je pense néanmoins devoir progresser en essayant d'inclure quelques bribes du projet de fonctionnement dans ce projet pédagogique. J'ai commencé à le faire mais de façon peu satisfaisante à mon avis. Par ailleurs, je me suis rendu compte qu'il serait très difficile de faire en sorte que mon équipe s'approprie un projet que j'ai fait de A à Z.

Ainsi, la prochaine fois je tâcherai de trouver plus d'outils pédagogiques en lien avec le projet de fonctionnement. Par exemple, dans un objectif qui serait « respecter le sommeil des autres », on pourrait mettre en place un réveil échelonné. Ceci à sa place à la fois dans le projet pédagogique et dans le projet de fonctionnement. Par ailleurs, je me rends donc compte qu'il va maintenant me falloir réfléchir à l'élaboration de ce projet pédagogique en équipe d'animation pour que le résultat soit satisfaisant pour tout le monde et que chaque animateur puisse s'approprier celui-ci et s'en servir vraiment comme d'un outil de travail. Enfin, un tel projet, élaboré en équipe, me permettrait de gagner en légitimité pendant un bilan d'équipe. « OK, on devait mettre en place ceci, on ne l'a pas fait. Pourquoi ? Que peut-on faire maintenant pour atteindre cet objectif ? »

C) Communication

Les temps de communication de ce stage ont été pour moi une réelle surprise. En effet, j'avais, au cours de mes études, déjà vécu de nombreux temps de communication qui restaient souvent très abstraits. C'est donc autour de l'analyse transactionnelle et de ses outils que s'est portée notre travail. Les apports théoriques étaient très satisfaisants mais n'auraient sans doute pas suffi à les comprendre sans les mises en situation. En effet, il me semble important d'apprendre à utiliser ces outils puisqu'il est évident qu'il n'est pas chose aisée de les maîtriser. Nous avons donc pu mieux les apprécier et les tester au cours de ces mises en situation au cours desquelles il nous arrivait de nous dire qu'il est impossible de gérer un conflit. Mais peu à peu, j'ai compris le mécanisme et j'ai donc réussi à les maîtriser de mieux en mieux. Ceci étant dit, il reste un pas à franchir qui est celui du terrain. En effet, maîtriser plus ou moins ces outils en exercice et le faire de manière concrète dans mon travail de directeur ne sera pas facile mais à force de pratique je pense que ça le sera de plus en plus.

Par exemple, pendant la formation, je me suis mis en situation face à Marcel un cuisinier de centre de vacances. J'avais avec lui plusieurs problèmes. Ses menus étaient trop riches, sa cuisine n'était pas propre, ses vêtements non plus et il manquait de respect à mes animatrices. J'ai géré cette situation ainsi : je suis arrivé dans son bureau en le valorisant sur sa cuisine puis j'ai formulé un message « je » concernant ses plats peu équilibrés. Ensuite, je lui ai demandé comment il ressentait ses journées. J'ai alors fait de l'écoute active et j'ai ainsi compris qu'il avait une journée extrêmement chargée et qu'à cause de nous il n'avait pas le temps de laver ni sa cuisine ni ses vêtements. Nous avons cherché une solution commune à ce problème et nous l'avons ainsi réglé. Enfin, j'ai de nouveau formulé un message « je » concernant son comportement avec mes animatrices et il a accepté de faire des efforts. Je pense avoir très bien géré la situation. En effet, mon premier objectif était de le mettre rapidement dans ma poche. C'est pourquoi je l'ai tout de suite valorisé sur sa cuisine.

Je voulais qu'il soit dans de bonnes conditions pour entendre ce que j'ais à lui dire. Cependant, j'ai utilisé des moyens détournés pour lui dire que sa cuisine était un peu trop riche. En effet, je lui ai dit que moi j'adorais ça mais que j'avais une législation assez stricte au dessus de moi et que malheureusement je devais m'y plier. Je pense pouvoir m'affirmer plus en disant clairement que c'est moi qui ai un problème avec sa cuisine. Dans la même situation, je pense que j'opérerai exactement de la même manière, en essayant toutefois de ne pas passer par des moyens détournés pour lui dire que c'est moi qui ai un problème. Je pense que le formateur aurait pu rebondir là-dessus pour me faire vaciller mais il ne l'a pas fait. Je ferai donc attention à cela à l'avenir.

D) Rôle formateur

Enfin, durant cette formation riche en apports théoriques, et au cours de mes expériences en tant qu'animateur ou adjoint, j'ai pu réfléchir à l'intérêt d'être sur le terrain en tant que directeur. En effet, quelle légitimité aurait un directeur qui reste la plupart du temps dans son bureau quant aux retours qu'il fait à son équipe ? Il me paraît donc essentiel que le directeur délègue mais cette délégation lui donne un devoir de contrôle extrêmement important. Le directeur se doit d'observer, de modéliser et de faire des retours concrets à ses animateurs quant à leur travail. Ainsi, je me suis rendu compte de l'importance d'élaborer un projet de management clair pour les animateurs et dans lequel ceux-ci devront aussi faire un retour sur leur directeur. Par ailleurs, la formation m'a également donné des outils efficaces pour mener à bien des entretiens de recrutement et sortir de ces entretiens en sachant ce que je veux savoir. Enfin, j'ai pu m'entraîner à la menée de réunions au cours de mises en situation qui se seraient sans doute montrées extrêmement périlleuses sans des outils comme le protocole de réunions et le protocole de prise de parole que les formateurs nous ont donnés.

Pour la mise en situation de recherches en réglementation nous devons organiser une réunion d'information à l'attention de nos animateurs. Nous avons tout d'abord accueilli et remercié nos animateurs d'être présents. Nous avons donné l'ordre du jour et donné un protocole de prise de parole. Nous avons ensuite donné toutes les informations nécessaires. Ensuite nous avons répondu aux questions des animateurs. C'est ici que les problèmes ont commencé, nous n'avions pas été assez précis dans nos recherches et nous sommes fait piéger. Par ailleurs, nous animions la réunion à deux et nous manquions de cohérence quant aux réponses données. Je pense qu'à l'avenir, il me faudra être bien plus précis dans mes recherches pour ne pas commettre de telles erreurs et mieux préparer la réunion si j'opère en binôme afin d'éviter tout problème de cohérence.

- **Mon évaluation à l'issue du stage**

A l'issue du stage, je pense avoir acquis de nombreuses choses d'un point de vue théorique que ce soit en communication, en réglementation, en gestion administrative et alimentaire et dans l'élaboration de projets pédagogiques. Néanmoins, tout ce que j'ai appris n'aura de sens qu'une fois sur le terrain. Je vais donc devoir travailler et appliquer tout cela sur le terrain. Il est évident que le plus dur reste désormais à faire mais je pense vraiment que cette formation générale me sera d'un grand secours le moment venu.

Néanmoins, je pense devoir m'améliorer quant à la gestion alimentaire et la gestion du négociable et du non-négociable dans une équipe d'animation. En effet, la conception du plan alimentaire en formation m'a montré que c'est quelque chose que je ne maîtrise pas vraiment. Je vais donc devoir trouver des outils pour le faire de manière plus efficace. En ce qui concerne la gestion du négociable et du non-négociable, c'est quelque chose qui m'a été reproché au cours de mon expérience d'adjoint. Je pense que la formation m'a donné de quoi réfléchir à ce sujet mais il est vrai que le fait de travailler avec « de l'humain » est quelque chose qui peut altérer mon jugement.

Ceci étant dit je suis prêt et impatient de commencer ce travail sur moi pour mettre de côté toutes mes réticences à ce sujet. L'important n'étant pas d'être aimé ou apprécié en tant que personne mais pour mes compétences en tant que directeur.

Concrètement, je me suis vraiment investi dans chaque moment de formation. J'ai posé beaucoup de questions, je me suis mis en situation le plus souvent possible. Je pense avoir fait une bonne formation en montrant mon intérêt pour celle-ci, mes capacités d'analyse et d'appropriation des différents outils. Il me semble avoir cependant péché dans l'organisation de mon travail (notamment dans l'élaboration du plan alimentaire). En effet, je manquais cruellement d'outils méthodologiques pour mener à bien toutes ces situations mais la formation m'a beaucoup appris. Je suis allé piocher et chercher des conseils pour progresser un peu partout. Maintenant il me tarde d'être sur le terrain et d'appliquer tout ce que j'ai appris.

2° Mon premier stage pratique

SOMMAIRE : PREMIER STAGE PRATIQUE (p.14 à 34)

A) INTRODUCTION (p.15)

B) LA PREPARATION (p.16 à 19)

C) LE DEROULEMENT (p.20 à 31)

- 1. Mon rôle administratif (p.20)*
- 2. Le suivi alimentaire (p.20)*
- 3. La gestion financière (p.21)*
- 4. Ma pratique managériale (p.22 à 23)*
- 5. Mon rôle formateur (p.23 à 24)*
- 6. La qualité de vie des enfants (p.25)*
- 7. Le suivi sanitaire (p.26)*
- 8. Les relations avec les familles (p.27 à 28)*
- 9. Ma gestion des partenariats (p.28)*
- 10. La qualité des relations (p.29 à 31)*

D) SYNTHESE ET PROJECTION (p.32 à 34)

A° INTRODUCTION

J'ai effectué mon premier stage pratique en tant que directeur adjoint sur un séjour de vacances. J'ai choisi ce stage car j'avais déjà eu deux expériences d'adjoint sur ce séjour et je comptais bien me servir de ces expériences pour essayer d'améliorer ma gestion du groupe et de l'équipe. Par ailleurs, je partais avec un directeur en qui j'avais totalement confiance pour me former.

Ainsi, je suis parti en séjour de vacances à Pleumeur-Bodou dans les Côtes-d'Armor, en Bretagne. Le centre accueillait 48 enfants de 6 à 12 ans séparés en deux groupes d'âges. J'étais le directeur adjoint d'un groupe de 23 enfants âgés de 6 à 9 ans. Je dirigeais en concertation avec le directeur une équipe de quatre animateurs.

L'organisateur du séjour était le Portic, organisme avec lequel je suis parti en séjours de vacances pendant toute mon enfance et avec lequel je travaille depuis 2001, qui m'a formé et dans lequel j'ai évolué année après année. Le projet éducatif du Portic me correspond complètement puisqu'il me paraît vraiment complet. Il a des objectifs centrés sur l'enfant dans son individualité, des objectifs centrés sur le groupe et des objectifs centrés sur la relation individuelle entre l'adulte et l'enfant. En tant qu'enfant du Portic, on peut penser que je suis un peu formaté mais mon analyse est réfléchie. Je suis convaincu de faire le plus beau métier du monde et je vais m'attacher à vous le prouver.

Le Portic ne m'a pas demandé de m'impliquer dans la recherche de subventions, de réserver les prestataires de transports ou d'autres missions parfois dévolues au directeur.

B° LA PREPARATION

En partant avec le Portic, il est clair que mon travail de directeur adjoint a été plutôt facilité. En effet, en terme de préparation administrative, alimentaire ou financière je n'ai rien eu à gérer. En général, au Portic ces différents aspects des fonctions du directeur sont pris en charge directement par l'organisme. Les séjours ressemblent un peu à des séjours « clés en main » et il est vrai que ça facilite vraiment la tâche des directeurs et de leurs adjoints. Il me semble que cette spécificité est à double tranchant. En effet, le fait de ne pas passer de temps à gérer ces différents aspects peut permettre de faire une préparation plus poussée des différents aspects. Néanmoins, il est clair que malgré le briefing qui m'a été fait sur les points administratifs, alimentaires et financiers, je rencontrerai certainement quelques difficultés pour gérer cela tout seul. La prochaine fois, je tâcherai de m'impliquer davantage dans ces aspects de la préparation pour être capable de le faire si je venais à changer d'organisme.

Par ailleurs, j'ai participé à l'élaboration du projet pédagogique spécifique à mon groupe. A partir d'une base d'objectifs solides donnés par mon directeur, j'ai créé des outils pour essayer d'atteindre au mieux ces objectifs. J'ai testé ce projet pédagogique durant ma seconde expérience d'adjoint sur ce centre. A l'issue de ce séjour, j'avais mis en place un outil pour tenter d'évaluer la réalisation de chacun de ces outils. Il s'agissait en fait d'une grille d'évaluation de chaque outil avec une échelle de 1 à 5. Cette grille n'est pas parfaite mais elle m'a permis de voir si les outils avaient été mis en place ou non et s'ils avaient été efficaces. Ainsi, j'ai supprimé certains outils. Par exemple, celui qui consistait à former des groupes de paroles. Celui-ci s'était avéré difficile à réaliser avec un groupe d'enfants de cet âge là. C'est pourquoi je l'ai supprimé lors de mon stage pratique. Néanmoins, je suis en train de réfléchir à une adaptation moins contraignante de cet outil qui me semble par ailleurs très intéressant. En outre, j'avais créé un outil pour faciliter le repérage temporel au fil du séjour. Le train des dodos était un train de 11 wagons qui représentait les 11 nuits qui nous séparait du retour. Cet outil a été ma grande satisfaction. Ainsi, je l'ai réutilisé lors de mon stage pratique et une fois de plus il s'est révélé d'une grande efficacité. Les enfants ont fait de ce train un vrai rituel. Enfin, j'avais la volonté de faire mener certains grands jeux par les enfants de mon groupe. Malheureusement, je ne l'avais fait qu'à trois reprises. Lors de l'évaluation de cet outil, chaque membre de l'équipe regrettait qu'on ne l'ait pas fait plus souvent car les enfants s'étaient vraiment sentis valorisés à chaque fois.

Ainsi, lors de mon stage pratique j'ai proposé cet outil à mon équipe avec la volonté de leur faire comprendre l'intérêt d'une telle valorisation et ainsi d'aller plus loin en proposant ce genre de grands jeux ou veillées de manière plus régulière. Ainsi, de ce constat, est né le projet pédagogique modifié qui a été la base de mon travail lors de mon stage pratique. Je pense qu'il m'a été vraiment bénéfique d'avoir eu la possibilité de tester ce projet avant mon stage pratique. Néanmoins, le gros point faible de ce projet pédagogique est que les animateurs n'ont pas participé à son élaboration. Je ne vais pas chercher d'excuses en disant que c'est par manque de temps que je ne les ai pas fait participer. J'ai choisi la facilité, peut-être par peur de perdre du temps avant le séjour mais il est vrai que je me suis ainsi certainement privé de nombreuses idées qui auraient pu me faire avancer. La prochaine fois, je trouverai un moyen de mettre l'équipe d'animation au cœur du projet pédagogique en les mettant en position d'acteurs de son élaboration. Je tâcherai de leur donner une base de projet pédagogique avec des objectifs à atteindre et je prendrai le temps de laisser mon équipe créer des outils adaptés. Evidemment, il faudra que je forme les animateurs à la rédaction d'outils adaptés. Cette méthode mettra mon équipe en position d'acteur et leur permettra de vraiment s'impliquer et de s'appropriier le projet pédagogique tout en me laissant les moyens de rajouter mes propres outils.

En ce qui concerne le recrutement, j'ai eu la chance de pouvoir recruter des animateurs de qualité. Pour moi, la principale qualité d'un animateur est son relationnel. En outre, j'aime que mes animateurs se montrent disponibles, dynamiques, inventifs, et qu'ils aient de bonnes bases en ce qui concerne les techniques d'animation. Mon directeur qui est également le directeur enfance du Portic a reçu au mois de septembre 2007 tous les animateurs ayant participé à un séjour. Ainsi, j'ai eu la possibilité de recruter des animateurs habitués au fonctionnement du Portic et à son approche éducative. Au cours de l'année, j'ai également rencontré des animateurs qui n'étaient jamais partis en séjour de vacances sur mon accueil de loisirs. Ainsi, mon équipe était presque entièrement recrutée avant les vacances de février. Il me manquait un animateur que j'ai recruté après mon séjour sur le même centre au printemps. Il était sur le groupe des grands et mon directeur et son adjoint m'ont fait un retour très intéressant. Cette équipe d'animateurs de qualité était très motivante. En effet, aucun d'entre eux n'avait travaillé avec des enfants si jeunes en séjours de vacances. Cette crainte est ressortie dans chacun des entretiens fondateurs que j'ai fait passer. Cet entretien m'a permis de noter toutes les attentes et les besoins de chacun de mes animateurs et pour ma part de leur signifier mes attentes en tant qu'adjoint sur un groupe de 6-8 ans. La faille de ce recrutement interne est évidente. En effet, je n'ai pas fait passer d'entretiens de recrutements et je n'ai donc pas pu me frotter à cet exercice.

Néanmoins, ce recrutement m'a permis de préparer le séjour rapidement et efficacement sur les autres points mais j'y reviendrai plus loin quand j'expliquerai les réunions de préparation. La prochaine fois, je tâcherai d'ouvrir mon recrutement à des animateurs issus d'autres formations, pour profiter des échanges et des différentes visions de l'animation. Néanmoins, je construirai cette équipe autour d'éléments que je connais et dont les qualités professionnelles me rassureront. Je pense qu'un tel mélange de genres pourrait être très bénéfique.

En ce qui concerne les relations extérieures, elles ont pris la forme d'une réunion avec les familles. Au cours de cette réunion, notre directeur a expliqué les différents aspects du séjour, que ce soit en termes de pédagogie et de fonctionnement. Les deux équipes d'animation étaient réunies dans la même salle avec les parents des enfants des deux groupes. Cette organisation, est due au faible nombre de parents présents pour cette réunion. Je suis ressorti assez frustré de cette réunion. En effet, j'avais à cœur d'expliquer moi-même les différents aspects de mon projet pédagogique spécifique à ma tranche d'âge. De plus, cette réunion était un bon challenge pour moi. J'avais envie de me tester face à un public différent des animateurs ou des enfants. Ainsi, la prochaine fois, j'insisterai davantage et me donnerai les moyens de mener une réunion d'information auprès des parents.

Ainsi, sur ces différents aspects de ma préparation, je ne suis pas satisfait de mon travail. Je pense ne pas avoir été assez exigeant envers moi-même et avoir choisi la facilité un peu trop souvent. Néanmoins le positif ressort des différentes réunions de préparation. En effet, avant celles-ci j'ai vu chacun de mes animateurs pour un entretien fondateur. Au cours de cet entretien, j'avais comme objectif de faire formuler à tous mes animateurs leurs besoins, leurs attentes que ce soit vis-à-vis du séjour ou de moi-même. J'ai pu également formuler chacune de mes attentes de manière individualisée ce qui m'a permis d'être plus efficace au niveau du recadrage durant le séjour. A l'issue de ces entretiens fondateurs, j'ai organisé une première réunion afin que les animateurs se rencontrent et se retrouvent pour la première fois en équipe. Au cours de cette réunion de deux heures, j'ai beaucoup fait parler mes animateurs dans un premier temps. Après que chaque animateur se soit présenté, aie fait part de ses attentes vis-à-vis du séjour, de ses points forts et de ses points à améliorer en animation, j'ai fait une approche du projet pédagogique et du projet de fonctionnement. J'ai expliqué les 5 grands objectifs du projet pédagogique et j'ai demandé à chacun des animateurs de reformuler les différents outils pour être sûr que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes. Le problème étant que les animateurs avaient entre les mains un produit fini dans lequel ils n'ont pas pu rajouter quelques unes de leurs idées.

Après cette approche du projet pédagogique et le survol du projet de fonctionnement, nous sommes partis sur l'élaboration d'un premier planning de base mais modulable en fonction des impératifs du terrain. A l'issue de ces deux heures, nous sommes ressortis avec un planning d'activités rempli pour les trois semaines et nous avons fait la distribution des différents rôles de meneurs pour les grands jeux et veillées de la première semaine. En procédant ainsi, j'avais l'ambition de faire en sorte que mes animateurs commencent à préparer leurs trames d'histoires et leurs épreuves avant le départ. Une semaine plus tard, nous nous sommes revus et j'ai pu constater que chacun d'entre eux s'était impliqué totalement en préparant chacun les jeux ou veillées prévus. Cet aspect a été pour moi un point extrêmement positif puisqu'il m'a énormément rassuré quant à l'implication de mes animateurs dans un séjour du mois d'août alors qu'ils partaient tous en séjour au mois de juillet. J'avais en effet peur qu'ils privilégient la préparation du mois de juillet aux dépens de la mienne mais ça n'a pas été le cas. La prochaine fois, je tâcherai de refaire la même chose puisque cette belle implication de mon équipe a portée ses fruits sur le terrain. Par contre, il faudra sans aucun doute que je réunisse la totalité de mon équipe pour permettre à chacun de faire connaissance. En effet, je n'ai pas eu besoin de le faire puisque nous avons déjà tous travaillé ensemble. Mais dans la perspective d'une équipe plus diversifiée il me semble essentiel d'avoir ce petit temps d'apprivoisement de chacun avant de se mettre au travail. Par la suite, nous avons laissé passer le mois de juillet et nous sommes tous revus 30 minutes la veille du départ pour une réunion au cours de laquelle j'ai fait passer beaucoup d'informations. Durant cette réunion j'ai été très directif car il s'agissait de points de sécurité et de réglementation essentiels avant le départ. J'ai fait un premier rappel sur la ponctualité, sur l'attitude la plus disponible et bienveillante possible à avoir. J'ai annoncé le cadre que je voulais mettre dans le car, la gare et le train. Je voulais que ce moment soit le plus concis possible et que tout soit prévu. Encore une fois, le professionnalisme de mes animateurs m'a enchanté. Chacun écoutait attentivement et prenait des notes sur le déroulement de cette journée. La prochaine fois, il est clair que je procéderai de la même manière puisqu'il s'agit de la vitrine du séjour. A mon sens, le moment du départ doit être parfait. Il faut savoir gérer les angoisses des parents et de leurs enfants en les rassurant le plus possible. Ainsi, un fonctionnement clair, précis, « bien huilé » rassurera les familles et les enfants.

C° LE DEROULEMENT

1. Mon rôle administratif

Sur le terrain, dès le premier jour, mon directeur m'a formé à utiliser son classeur. Ainsi, à chaque question que je pouvais me poser, je trouvais une réponse. Bien sûr toutes les liaisons téléphoniques avec l'organisme passaient par lui. Malgré la disponibilité du directeur, et malgré le fait que je n'aie pas eu à exercer une quelconque gestion administrative, la formation et la découverte de ce classeur directeur m'a rassuré. Je pense que ce manque de pratique pourrait m'être préjudiciable dans mes futures fonctions de directeur mais je vais me donner les moyens de progresser sur ces différents aspects et ce dès mon stage d'approfondissement. Néanmoins, je pense que je suis revenu plus au point que je n'étais parti. Il est évident que dans mes futures fonctions de directeur, j'aurai des interrogations et besoin de soutien pour y répondre cependant, je sais que c'est une lacune sur laquelle je devrai travailler très sérieusement pour la minimiser le plus possible.

2. Le suivi alimentaire

Pour ce qui est de la gestion alimentaire, encore une fois, c'est le directeur qui a pris connaissance et validé les menus proposés par les prestataires. Ainsi, je n'ai pas eu besoin de me replonger dans ma formation générale pour faire des menus. Le problème est encore dans la perspective de mes futures fonctions de directeur. En effet, en formation générale, j'avais réussi à composer des menus équilibrés et variés sans trop de soucis mais j'y avais passé beaucoup de temps. Ainsi, quand je serai directeur, je devrai anticiper sur ma lenteur et préparer mes menus en avance afin de perdre le moins de temps possible sur le terrain.

3. La gestion financière

En termes de gestion financière, j'ai simplement géré l'argent de poche des enfants de mon groupe, le budget que j'avais pour les différents campings et la sortie au musée de la Ligue de Protection des Oiseaux. Pour ce qui est de l'argent de poche des enfants, nous avons organisé une seule sortie pour les souvenirs. J'ai donné à chaque animateur une liste des enfants dont ils étaient responsables et l'argent que chacun d'entre eux avait à sa disposition. Ainsi, les animateurs tenaient les comptes et validaient ou non l'achat des souvenirs. J'ai choisi ce fonctionnement car les enfants de mon groupe étaient trop jeunes pour gérer leur argent de manière autonome. Il est vrai que cette méthode ne permet pas aux enfants une grande marge de manœuvre quant à leur argent. Néanmoins, si je devais recommencer, je le ferai exactement de la même manière car finalement, cette sortie s'est très bien passée car mes animateurs ont su gérer les frustrations de manière bienveillante et expliquer aux enfants qu'ils ne pouvaient pas acheter tel ou tel souvenir car il était trop cher. Par ailleurs, pour les deux campings, j'ai procédé de la même manière. Le directeur m'a donné un budget de 100 euros. J'ai désigné un responsable du budget parmi mes deux animateurs et j'ai pris le temps de lui expliquer mes exigences. Il devait me ramener chaque facture et à l'issue du camping me rendre la monnaie restante. Malheureusement, lors du premier camping j'ai fait l'erreur de ne pas expliquer à l'animateur responsable du budget ce que j'entendais exactement par facture. Il est donc renté avec des tickets de caisse. J'ai dû réparer mon erreur en retournant dans chaque magasin pour obtenir des factures. Ainsi, avant le départ du second camping j'ai pris le temps d'expliquer exactement à l'animateur responsable ce que j'entendais par facture en lui précisant bien qu'il fallait que sur ces factures figurent le numéro de SIRET, le montant hors taxes et le montant toutes taxes comprises. Ainsi, au retour de ce camping j'ai effectivement récupéré des factures et j'ai ainsi pu contrôler les comptes et rendre une comptabilité précise à mon directeur. La prochaine fois, je prendrai bien le temps d'expliquer à chaque animateur responsable de tel ou tel budget ce qu'est une facture pour éviter toute erreur ou perte de temps. Enfin, pour la sortie à la LPO, j'ai téléphoné avant pour dire le nombre exacte de visiteurs et j'ai ainsi amené la somme nécessaire. J'ai récupéré la facture et l'ai remise à mon directeur pour sa comptabilité. Ainsi, en ce qui concerne la gestion financière, malgré mon erreur du premier camping, je n'ai pas eu de problèmes pour gérer les différents budgets que le directeur m'a délégués. Bien entendu, je suis conscient qu'il ne s'agissait que de très faibles sommes. Quand je serai directeur, je me préparerai des outils, des tableaux pour être le plus efficace possible dans ma comptabilité.

4. Ma pratique managériale

A présent, je vais vous expliquer ma gestion d'équipe. Avant tout, il me semble important de rappeler que mes animateurs étaient tous expérimentés. Avant, le séjour, il me semblait difficile de me montrer directif avec une telle équipe. Pourtant, sur le terrain, j'ai passé trois jours à être très présent et directif. Ensuite, je me suis adapté à chaque animateur pour leur laisser plus de libertés quand ils en étaient capables. Ainsi, mes premières réunions étaient très conventionnelles. Je prenais toujours 20 minutes pour préparer ma réunion de A à Z. En début de réunion j'exposais les différentes phases de celle-ci, en donnant le temps exact et je donnais un protocole de prise de parole. Sur mes premières réunions, j'étais vraiment très rigoureux sur le protocole de prise de parole. J'avais la volonté de vraiment cadrer ces premières réunions. J'avais toute confiance quant au professionnalisme de mes animateurs mais je préférais lancer la machine sur de bons rails. Nous faisons chaque soir un retour sur la journée que je voulais le plus efficace possible. Ainsi, j'avais prévenu mes animateurs que s'ils tombaient dans l'anecdotique, je n'hésiterai pas à leur dire et à leur demander d'aller à l'essentiel. Ce bilan de journée a pris de nombreuses formes. Outre le classique tour de table dans lequel chacun exprime son ressenti sur les différents moments de la journée, j'ai choisi de varier le plus possible les méthodes. Ainsi, ce bilan de journée pouvait se faire en moins de deux minutes par animateurs ce qui les obligeait à aller à l'essentiel. Une autre méthode était celle de donner un point positif sur la journée et un point à améliorer. Pour ces différents bilans, ce sont les animateurs qui parlaient en premier. Par la suite j'ai aussi essayé d'entamer le bilan de la journée. Cette méthode ne m'a pas paru très intéressante. En effet, la seule fois où je l'ai testée, les animateurs qui devaient parler après moi étaient la plupart du temps d'accord et du coup ne s'exprimaient que très peu ou alors pour dire « je n'ai rien à ajouter ». Ainsi, je ne ferai plus ce genre d'interventions. Ensuite, nous passions à un temps qui était différent chaque soir. Un trombinoscope des enfants, un retour sur le projet de fonctionnement, sur le projet pédagogique, un temps de formation sur la vie quotidienne avec des 6-8 ans, un bilan d'équipe, un bilan individuel par chacun des animateurs, des temps pour parler des futurs projets et temps forts du séjour. Ensuite, nous passions à la préparation de la journée. Je voulais ce temps le plus efficace possible. Ainsi, nous partageons le travail et nous nous retrouvons pour expliquer au reste de l'équipe le déroulement du grand jeu ou de la veillée du lendemain. Ainsi, ces différentes réunions n'ont jamais excédé les deux heures. A minuit, tout était prêt pour le lendemain et chacun pouvait profiter de son temps librement en téléphonant, en allant se coucher, en discutant.

J'ai trouvé ces réunions très efficaces mais pour la prochaine fois, j'ai envie de l'être encore plus. En effet, hormis les projets spéciaux qui étaient préparés bien en avance, nous préparions nos journées la veille pour le lendemain. J'aimerais maintenant aller plus loin en préparant avec deux jours d'avance. Je pense qu'une telle organisation est possible. Pour cela il suffit de partir avec les deux premières journées prêtes de A à Z. L'intérêt de cette méthode est qu'elle me permettra de dégager du temps pour faire plus de formations. J'ai notamment envie de former mes animateurs en communication, leur expliquer l'importance des signes de reconnaissances, les mettre en situation de gestion de conflits, de relation d'aide. Je pense qu'en anticipant à deux jours je pourrai facilement mettre tout cela en place.

5. Mon rôle formateur

En termes de formation, au-delà des moments formels organisés en réunion, j'ai beaucoup modélisé. En effet, j'ai préparé et mené les deux premières veillées pour que chacun puisse être conscient de mon niveau d'exigence. Cette pédagogie de l'exemple m'a permis de montrer clairement à chacun des animateurs ce que j'attendais d'une animation. Par ailleurs, j'ai passé tout mon temps sur le groupe pour montrer ce que j'attendais en termes de relationnel, de sécurité. Cette omniprésence sur le terrain m'a permis de modéliser exactement ce que j'attendais. S'est alors posé le problème de l'évaluation. En effet, le fait d'être présent à 100% sur le groupe en tant que meneur, m'a posé beaucoup de problèmes. Le troisième jour, j'avais prévu de faire un point avec chaque animateur pour recadrer ou valoriser leurs différents comportements. Mais au moment de réfléchir sur ce que j'allais dire à chacun d'entre eux j'ai compris que je n'avais pas pris assez de recul pour les évaluer efficacement.

J'ai donc retardé ce temps d'évaluation d'un jour et j'ai passé une journée à me mettre en retrait total et à observer. Ainsi, j'ai pu à partir des entretiens fondateurs, avoir une analyse sur ce qui allait dans le bon sens et ce qu'il fallait corriger. Sur la forme, je demandais à chaque animateur son ressenti sur ces premiers jours du séjour. Comment se sentait-il ? Que pensait-il de l'équipe ? Des enfants ? De sa chambre de référence ? De l'organisation ? De moi ? Comment se situait-il vis-à-vis des attentes formulées en entretien fondateur ? Ainsi, dans un premier temps j'écoutais, je prenais des notes. Par la suite je prenais la parole pour lui faire mon retour. Je voulais que ce retour soit encourageant. Ainsi, j'ai valorisé chaque animateur sur ses comportements, ses actions, tout en formulant mon exigence. Avant de finir cet entretien je lui demandais s'il avait des pistes dans lesquelles il voulait particulièrement progresser et quels stratégies il allait mettre en place pour atteindre ces objectifs. Ainsi, certains m'ont demandé un accompagnement plus précis en vie quotidienne, d'autres m'ont demandé de laisser plus de places à leurs prises d'initiatives. Ces différents entretiens m'ont permis de valoriser mon équipe et d'aider chaque animateur à se fixer des objectifs à sa portée. C'est pourquoi, je reconduirai ces entretiens de la même manière lors de mes prochaines expériences.

Malgré cela, le report de ces entretiens m'a fait comprendre que ma fonction de directeur nécessitait des sacrifices et que mener des activités, des animations ne devait plus être ma priorité. Ainsi, je pense qu'avoir modélisé mon exigence au tout début suffisait et je recommencerai cela sans hésiter. Néanmoins, je ne peux plus me permettre d'être le meneur du groupe car ça ne laisse aucune place à la prise d'initiatives ou à l'évaluation de mes animateurs. Concernant ma relation à l'équipe, j'avais un objectif prioritaire. En effet, je voulais que chacun de mes animateurs comprenne mon exigence. J'ai donc limité un maximum les familiarités avec des animateurs que je connaissais pourtant très bien. Je voulais une atmosphère professionnelle. Ainsi, les premières réunions étaient vraiment très lourdes et on y parlait que de notre mission. Par la suite, j'ai lâché du lest et recommencé à plaisanter avec mon équipe. Au bilan des quatre premiers jours, mes animateurs m'ont fait part de cette ambiance et du changement du dernier jour. Ils m'ont dit qu'ils comprenaient pourquoi j'avais évité ces familiarités et attendais maintenant un peu plus de souplesse de ma part tout en restant capable de les ramener sur le droit chemin quand ce serait nécessaire.

6. La qualité de vie des enfants

En ce qui concerne la vie quotidienne, j'ai effectué des débuts chaotiques. En effet, lors de ma précédente expérience, j'avais réussi à mettre en place une vie quotidienne efficace assez rapidement. Tout m'avait semblé naturel, comme allant de soi. Malheureusement, le terrain allait me montrer à quel point je me trompais. Lors de mon stage pratique, j'ai pris la décision de me mettre en position de référent d'une chambre. J'ai fait cette démarche dans le but de décharger un peu mes animateurs mais également pour profiter de ce temps que j'apprécie énormément dans un séjour. Evidemment, je me suis trompé. Il était impossible pour moi de passer dans les chambres de mes animateurs pour modéliser mon exigence. Je me suis ainsi retrouvé dans une situation très inconfortable. Je pestais contre mes animateurs qui n'étaient pas capable de mettre en place une vie quotidienne efficace et ludique dans leur chambre alors que tout marchait parfaitement dans la mienne. Je m'en voulais énormément d'avoir pris une chambre et de ne pouvoir contrôler l'état des autres. Ainsi, j'en ai parlé à mon directeur qui m'a bien fait comprendre ce qu'était la cause de tout ceci. Ainsi, j'ai rendu ma chambre à contrecœur, avec le sentiment d'abandonner les enfants dont j'étais le référent depuis une semaine, de donner un surplus de travail à mes animateurs. Une fois cette crise de sentimentalisme passée, je suis passé dans chaque chambre et j'ai modélisé ce que j'attendais d'une vie quotidienne avec des enfants de cet âge là. Mes animateurs ont été très à l'écoute et ont commencé à reproduire ma façon de faire puis peu à peu à prendre des initiatives tout en restant dans le cadre que je leur avais donné. Ainsi, j'ai constaté une évolution positive de la vie quotidienne, chaque animateur cherchant de nouvelles méthodes, de nouveaux jeux pour agrémenter ce moment important de la vie d'un séjour. Il est clair que la prochaine fois, je ne ferai pas l'erreur de me mettre dans la situation de référent d'une chambre. Ceci me permettra de modéliser mon exigence auprès de chaque animateur, de venir les aider quand je le pourrai plutôt que de les mettre en difficulté quand je ne suis pas là. Par ailleurs, rien ne m'empêchera de venir dans une chambre et d'y rester toute une journée lors des congés de mes différents animateurs ou de faire le coucher d'une chambre chaque soir.

7. Le suivi sanitaire

Du point de vue sanitaire, nous avons une assistante sanitaire qui gérait les traitements, les soins ponctuels, les visites chez le médecin. Celle-ci m'avait fait avant le départ un point sur les différents traitements de sorte que je prévienne mes animateurs pour qu'ils puissent amener tel ou tel enfant à l'infirmerie pour son traitement. Chaque jour, un animateur différent se chargeait de regrouper les enfants sous traitements et de les amener à l'assistante sanitaire. Cette méthode m'a permis de répondre aux besoins des enfants sans donner une surcharge de travail à un seul de mes animateurs. Par ailleurs, au cours du séjour, aucun enfant n'a été oublié ce qui met une nouvelle fois en relief la qualité et le professionnalisme de mes animateurs. Malgré cela, c'est en pleine nuit que j'ai eu peur. En effet, une nuit, alors que je faisais une ronde dans les couloirs, j'ai entendu un enfant qui toussait. Je suis allé le voir et il était assis sur son lit et ne parvenait pas à calmer sa toux. J'ai appelé l'assistante sanitaire qui m'a demandé de rester à côté de lui. Quand elle est arrivée, la toux empirait. Elle m'a alors demandé d'aider l'enfant à s'habiller pendant qu'elle appelait le 15. Le médecin qu'elle a eu au téléphone lui a conseillé d'emmener l'enfant aux urgences. Elle a donc pris le volant tandis que je montais à l'arrière à côté de l'enfant qui avait de plus en plus de mal à respirer. Ce trajet de 15 minutes m'a semblé durer une heure tant j'avais peur. Malgré cela j'essayais de rester le plus calme et rassurant possible pour l'enfant. Arrivés aux urgences et malgré les frayeurs du trajet, les médecins ont tout de suite pris l'enfant en charge. Je suis resté à son chevet tout au long des analyses et le médecin est venu nous expliquer qu'il s'agissait d'une crise d'asthme. Nous sommes repartis vers 4h30 du matin, soulagés et munis d'une ordonnance conséquente. En rentrant, j'ai aidé l'enfant à se remettre en pyjama et je suis resté à son chevet le temps qu'il s'endorme. Dans les jours qui ont suivi, mon équipe et moi avons été extrêmement vigilant quant à cet enfant, multipliant les rondes de nuit. Avec le recul, je pense avoir agi comme il le fallait lors de cette nuit et si malheureusement cela devait se reproduire dans un autre séjour, je réagirai de la même façon en gardant mon calme et en essayant de rassurer le plus possible l'enfant.

8. Les relations avec les familles

En ce qui concerne les relations avec les familles, nous nous étions engagés à envoyer trois courriers aux parents. Puis nous avions à notre disposition une boîte mail sur laquelle les parents pouvaient envoyer des nouvelles à leurs enfants et auxquelles les enfants pouvaient répondre. Par ailleurs, nous disposions d'un répondeur téléphonique sur lequel nous donnions des nouvelles chaque jour sur le déroulement et les différentes activités du séjour. Enfin, nous avions créé un blog pour illustrer chaque journée par des photographies commentées des enfants. Par rapport aux courriers, j'avais très mal géré cela lors de mon expérience précédente. En effet, je n'avais pas donné de consignes particulières à mes animateurs lors de l'inventaire du premier jour. Ainsi, certains ont laissé les enveloppes aux enfants qui ont pour la plupart été perdues. Ainsi, je me suis retrouvé face à des parents en colère et tout était de ma faute. J'ai donc fait de la gestion du courrier une de mes priorités lors de mon stage pratique. Je me suis créé un tableau pour faire un suivi efficace des courriers reçus et envoyés. Je notais ainsi la date de l'envoi de la lettre. Par ailleurs, dans chaque lettre je glissais une photographie de l'enfant en activité. Ensuite, pour le premier courrier, j'ai écrit un petit mot individualisé pour rassurer les parents quant à leur enfant. Pour le second courrier j'ai demandé à mes animateurs d'écrire à leur tour un mot pour les enfants dont ils étaient référents. Enfin, dans le dernier courrier, j'ai glissé un diaporama de toutes les photographies de l'enfant avec un petit mot rappelant la date, l'heure et le lieu du retour. Ainsi, cette fois, le retour s'est bien mieux passé que la fois précédente. En effet, énormément de parents étaient ravis d'avoir reçu les courriers de leurs enfants avec des photographies et des petits mots qui les avaient rassurés. Ainsi, lors d'un prochain séjour, je ferai en sorte de gérer les courriers de la même façon. Par ailleurs, concernant les mails, je fonctionnais très simplement. J'imprimais le mail reçu, je le distribuais aux animateurs qui le lisaient, l'enfant écrivait sa réponse accompagné d'un animateur, puis l'animateur me rendait la réponse que j'écrivais en réponse au mail reçu. Ainsi, tout au long du séjour, chaque mail a eu une réponse dans les 24 heures. Les familles étaient heureuses de ce mode de communication et j'ai reçu plusieurs mails de remerciements quant à la rapidité des réponses. C'est pourquoi, lors d'un prochain séjour, je fonctionnerai de la même façon. En ce qui concerne le répondeur vocal, je n'ai pas réussi à dégager du temps pour m'en occuper. En effet, les premiers messages ont été enregistrés par le directeur, puis par l'adjoint de l'autre groupe.

Le jour, où je devais m'en occuper, je suis allé aux urgences avec l'enfant qui était en crise d'asthme et le directeur m'a donc remplacé. Par la suite, je n'ai pas eu l'occasion de le faire. Lors de mes prochaines expériences, je m'attacherai à dégager du temps pour faire ce répondeur. Je mettrai en place un système d'interviews de sorte que les parents puissent entendre la voix de leurs enfants sur le répondeur. Enfin, concernant le blog, j'ai surtout regardé faire mon directeur. Je n'ai fait qu'une des 21 pages de ce blog. Néanmoins, j'ai pu observer et comprendre l'importance des photographies et des commentaires. De plus je vois un intérêt énorme de ce genre de mode de communication. C'est un peu comme une vitrine ouverte sur le centre et les retours des parents quant à ce blog parlent d'eux-mêmes. En effet, les retours ont été extrêmement positifs. Ainsi, lors de mes futures expériences en tant que directeur, je mettrai tout en œuvre pour faire un blog au moins aussi complet et illustratif que celui-ci.

9. Ma gestion des partenariats

Par rapport à la gestion des partenariats, je vais l'évoquer à travers un exemple. Nous avions sur le centre une équipe de télévision qui faisait un reportage sur l'amitié en séjour de vacances. Un peu réticent d'emblée, ce partenariat m'a été imposé. Le problème que j'ai eu a été le fait que cette équipe avait un objectif qui n'était pas forcément en adéquation avec le mien. Ils sont arrivés en pensant que tout leur était dû, qu'ils pouvaient se permettre d'intervenir pendant les grands jeux et les veillées sans que ça ne pose de soucis. Le problème est que ça me posait souci. J'ai donc discuté avec eux pour leur faire part de mon sentiment et de mes exigences. Ils avaient aussi l'impression de ne pas pouvoir faire leur travail puisqu'on les coupait sans arrêt. A l'issue de cette discussion, chacun a compris le point de vue de l'autre. Moi je ne voulais pas que ça vienne perturber la vie de mon groupe. Eux voulaient avoir des images marquantes. Nous avons donc trouvé une solution qui convenait à tout le monde. Avant d'intervenir, ils venaient me demander si le moment était opportun, ils me disaient pour combien de temps ils en avaient et s'en tenaient à ce qui était convenu entre nous. De mon côté, je me mettais à leur disposition pour mettre en place des situations propices pour eux. A partir de cette discussion, nous avons pu travailler de manière plus efficace et sans arrière-pensées. Notre collaboration et notre relation s'est ainsi nettement améliorée.

10. La qualité des relations

- Les relations enfants-enfants

Au niveau des relations, je pense qu'il s'agit du gros point positif de mon séjour. Tout d'abord, les relations entre enfants ont été exceptionnelles. Sur trois semaines de séjour, nous n'avons eu aucune bagarre ou gros conflit à gérer. A mon sens, ceci est dû à la présence et à la disponibilité de chacun de mes animateurs. Par ailleurs, la mise en place des règles de vie de manière ludique ont sans doute pesées dans la balance. En effet, lors du premier jour, les enfants étaient séparés par chambre et faisaient un petit tour du propriétaire avec un animateur. Chaque groupe avait un lieu dans lequel il devait mettre en scène les comportements à avoir. Ainsi, chacun a pu visualiser clairement les comportements attendus. De plus, la dernière mise en scène était quant à elle réalisée par les animateurs et concernait l'état d'esprit général du séjour. Les enfants ont beaucoup ri mais avec le recul je pense que c'est également un moment au cours duquel ils ont compris beaucoup de choses. Des valeurs telles que le partage, la solidarité, la tolérance ressortaient clairement de ces petites scènes. Par ailleurs, la disponibilité et la présence de mes animateurs a permis d'anticiper et d'atténuer tout de suite les conflits. Bien entendu, nous laissons aux enfants la possibilité de gérer seuls leurs conflits jusqu'au moment où cela n'était plus possible. Ainsi, hormis quelques recadrages, les enfants ont vécu dans un climat très structurant et leurs relations ont été très bonnes. Par ailleurs, ce qui a joué un rôle prépondérant dans cet état d'esprit est le fait d'avoir continuellement mis les enfants en situation de meneurs ou de personnages lors des différents grands jeux ou veillées. Ainsi, chaque enfant s'est mis en position de faire passer aux autres une excellente journée et les autres en étaient ravis et lui rendaient bien. Enfin, l'exemple le plus frappant de cet état d'esprit est celui d'Edouard. Ce petit garçon est déficient visuel. Il ne voit que des formes très floues. L'attitude prévenante de mes animateurs à son égard a montré aux enfants ce qu'il fallait faire. Ainsi, Edouard était toujours accompagné d'un enfant qui l'aidait à se relever, lui montrait le chemin et l'accompagnait en vie quotidienne. Ainsi, pour toutes ces raisons, je pense que la qualité relationnelle entre enfants durant ce séjour a été excellente.

- *Les relations adultes-enfants*

En ce qui concerne les relations adultes-enfants, je pense qu'elles ont été également très bonnes. Je le répète mais la présence et la disponibilité de chacun de mes animateurs ont mis les enfants sur la bonne voie. Par ailleurs, au bout de quelques jours, chacun des animateurs savait quelque chose sur chaque enfant. Comment se nommait le chien de Brice, quand la dent du petit frère d'Alexis était tombée... Tous ces détails me semblent ce qu'il y a de plus essentiel dans un séjour et dans une relation. En effet, ceci montre clairement la qualité d'écoute de l'équipe d'animation et permet d'instaurer un climat de confiance. Réciproquement, les enfants écoutaient attentivement tous les membres de l'équipe quand l'un d'eux faisait un retour. Concernant ces retours, je les voulais les plus divers possibles. En effet, je ne voulais pas qu'on s'adresse aux enfants que pour les recadrer. Ainsi, à chaque fois qu'un enfant faisait quelque chose de bien, il était valorisé par un animateur. Par ailleurs, mes animateurs ont su écouter ceux qui avaient des problèmes par ailleurs, à la maison, à l'Ecole. Chaque temps de la journée était l'occasion d'engager le dialogue et de se mettre en position d'écoute que ce soit avec un enfant ou avec le groupe ou une partie de celui-ci.

- *Les relations adultes-adultes*

Par rapport aux relations entre adultes, elles ont été du même ordre. Chaque retour était fait le plus authentiquement possible, dans le respect de l'identité de chacun. Quand quelque chose allait bien on se le disait, quand ça allait moins bien aussi. Personne ne prenait les retours pour soi mais vraiment dans le but de progresser et d'offrir un meilleur séjour aux enfants. Ainsi, les bilans du soir étaient très constructifs, on analysait ce qui avait bien marché et ce qui s'était moins bien passé en cherchant les raisons et les solutions possibles. Quand quelque chose nous dérangeait pendant la journée on en faisait part de suite à la personne concernée avec conviction et diplomatie puis on en reparlait le soir. Ainsi, grâce à cette pratique de l'authenticité, je n'ai pas eu à gérer de conflits au sein de mon équipe. Chacun de mes animateurs avait le même but en tête : Mettre des étoiles dans les yeux des enfants. Ce but commun, nous a permis de gérer toutes nos actions dans l'intérêt des enfants. Je me rends bien compte que je dépeints un très bon séjour en terme de qualité relationnelle mais ce fut le cas. Mon rôle là-dedans ?

Avec le recul, je me rends compte que cette qualité relationnelle, c'est moi qui l'ai induite, par l'exemple que j'ai donné, par l'exigence que j'ai démontré, par ma façon de faire des retours. Néanmoins, je suis conscient de la chance que j'ai eu d'avoir un groupe d'enfants formidable et une équipe qui l'était tout autant. Je ne minimise pas mon rôle mais je reste lucide sur le fait qu'avec une équipe différente et un groupe différent, ma modélisation n'aurait peut être pas portée ses fruits de la même manière. Maintenant je connais quelques recettes pour que ça tourne bien et j'ai encore quelques idées pour améliorer cela. En effet, avec une équipe moins performante, je gagnerai à mettre en place des temps de formation en communication pour que les animateurs apprennent à donner des signes de reconnaissances, qu'ils apprennent la relation d'aide, la confrontation et la gestion de conflits. Tout ceci sera possible si je suis capable de dégager du temps. Pour moi, la priorité du directeur est de se dégager du temps. En effet, j'ai des priorités, des choses à faire. Si je suis capable d'anticiper, de déléguer de manière efficace, d'être moi-même plus efficace et rigoureux, je gagnerai du temps. Si je gagne du temps, j'aurai la possibilité de mettre en place les outils dont je viens de parler. Pour conclure sur la qualité relationnelle de ce séjour je dirai simplement qu'en introduction j'ai parlé de mon sentiment de faire le plus beau métier du monde et je pense que ce qui le confirme c'est ça, le fait d'être parti en voulant mettre des étoiles dans les yeux des enfants et d'être revenu en l'ayant fait.

D° SYNTHESE ET PROJECTION

J'ai fait une très bonne préparation du séjour. J'ai pu réfléchir et créer des outils pertinents pour atteindre mes objectifs pédagogiques. J'ai parlé du problème lié à la non-participation de mes animateurs à la création de ce projet. Ainsi la prochaine fois, je tâcherai de mettre en place un moyen pour faire en sorte que mes animateurs s'approprient au mieux et participent à l'élaboration du projet pédagogique. Concernant le recrutement, j'étais très rassuré de connaître chaque membre de mon équipe mais je me suis ainsi privé de regards extérieurs qui auraient pu enrichir notre réflexion. Je suis content d'être parti avec le Portic pour tous les aspects pratiques de réservation du train, d'inscriptions... Ne pas avoir eu à gérer ces différents aspects m'a permis de me focaliser sur les aspects plus pédagogiques du séjour et c'est ce que j'ai apprécié. Maintenant, je sais la difficulté que je rencontrerai en changeant d'organisme mais je sais me remettre en question et trouver les moyens pour progresser.

Par ailleurs, j'ai su mettre en place une préparation efficace en ayant un planning prêt avant le départ et des animations déjà prêtes. Ceci m'a rassuré et m'a permis de varier le plus possible mes réunions et de mettre en place des projets de plus grande envergure tout en protégeant le rythme de mes animateurs de sorte qu'ils soient constants dans leur présence auprès des enfants. A l'avenir, je procéderai de la même façon. Enfin, l'aspect le plus frustrant de cette préparation fut la réunion des parents à laquelle j'aurai voulu participer plus. Je n'en ai pas fait la demande et je me rends compte de mon erreur. A l'avenir, je ferai part de mes attentes à mes responsables et ferait en sorte de mener ce temps de préparation important et sans doute très formateur.

A l'issue de ce séjour, je pense avoir progressé. Je suis conscient de devoir me perfectionner dans tous les aspects de gestion administrative puisque comme je l'ai dit, je n'ai pas eu à m'en occuper. Néanmoins, mon directeur m'a montré quoi faire et comment le faire. Il ne reste plus qu'à m'y mettre et à dire vrai, j'ai hâte de m'y mettre. Concernant la gestion alimentaire, c'est la même chose. Je sais le faire mais je me dois maintenant de le faire réellement. Je dois apprendre à rendre cela le plus efficace possible tout en gardant ma rigueur. Pour la gestion financière, je pense n'avoir géré que quelques aspects du séjour. Mais ce que j'ai géré, je l'ai bien fait. Mon côté rigoureux m'a permis de rendre des comptes clairs à mon directeur.

Ceci dit, je me dois de travailler sur la manière de déléguer et d'être le plus clair possible dans mes exigences pour éviter le genre de problème que j'ai eu lors du premier camping. En ce qui concerne ma pratique managériale, je pense avoir su m'adapter aux compétences de chacun des animateurs. J'ai su montrer l'exemple et mettre en place un état d'esprit très professionnel au sein du séjour. Néanmoins, le fait de m'être mis en position de meneur durant les premiers jours a porté préjudice à la qualité de mes retours et j'ai du prendre du recul par la suite. Je suis conscient de cette erreur et je ne la reproduirai plus. Néanmoins, je garde à l'esprit le bien-fondé de la pédagogie de l'exemple. Pour ce qui est de la menée de mes réunions, je pense l'avoir fait relativement efficacement en m'appuyant sur les exercices de la formation générale. Ainsi, je mènerai mes réunions de la même manière et tâcherai de les améliorer en les variant le plus possible pour éviter la routine. Par ailleurs, en fonction de l'équipe, j'essaierai de dégager du temps pour aborder des points importants tels que la communication ou des temps de formations dans lesquels je pourrai donner des billes, des astuces pour mener la vie quotidienne avec telle ou telle tranche d'âge. En effet, au regard du séjour, c'est cet aspect, celui de la vie quotidienne qui me reste à travailler. Ceci est encore une fois dû à mon problème de distance par rapport au groupe.

Le fait d'avoir pris la responsabilité d'une chambre m'a mis en difficulté et ne m'a pas permis de former mes animateurs convenablement à la spécificité de la tranche d'âge 6-8 ans. A l'avenir, je ne recommencerai plus cette erreur et me laisserai ainsi la possibilité de passer dans chaque chambre et de montrer à chaque animateur ce que j'attends concrètement de lui. Ainsi, cette distance particulière me permettra de voir les lacunes et ainsi de mettre en place des stratégies efficaces pour y remédier : accompagnement, formation, modélisation... Concernant le suivi sanitaire, j'ai su déléguer efficacement et précisément des tâches à mes animateurs. Ainsi, il n'y a eu aucun problème en termes de suivi des traitements. Par ailleurs, j'ai su gérer une situation difficile en gardant mon calme et en restant le plus rassurant possible pour l'enfant qui était en pleine crise d'asthme. Je ne peux prédire que je réagirai de la même façon si ça devait se reproduire mais je garde à l'esprit le fait que j'ai eu une bonne réaction et je m'efforcerai d'agir de la même manière. Par rapport aux relations avec les familles, je pense avoir été très efficace durant le séjour. En effet, les retours des parents m'ont prouvé que les différents modes de communication ont été efficaces. Dans la perspective de mes prochaines expériences, je mettrai à profit cela pour réitérer le même fonctionnement. J'imposerai à mes animateurs, le fait d'écrire un petit mot personnalisé pour chaque enfant. Par ailleurs, je m'attèlerai à faire vivre le blog de manière efficace et à répondre aux mails des parents aussi rapidement que possible.

Pour ce qui concerne la gestion des partenariats, je me suis rendu compte que chacun doit pouvoir tirer profit de la situation. Entrer en conflit n'est pas la bonne solution, il me faudra alors discuter et simplement écouter et trouver une solution qui me convienne et qui convienne à mes partenaires. Enfin, ce qui me frappe à l'issue de ce stage, c'est la formidable qualité de relation que nous avons su mettre en place. Je le redis, mais chaque animateur et chaque enfant a eu un rôle essentiel là-dedans. Je suis lucide quant à la chance que j'ai eue de par le contexte, le recrutement. Néanmoins, je pense avoir bien modélisé mon exigence et je pense pouvoir apporter mon expérience au cours de mes prochains séjours avec une équipe moins expérimentée.

Ainsi pour conclure, je dirai que je reviens satisfait du travail accompli, heureux d'avoir des points à améliorer et encouragé par cette bonne première expérience qui m'a énormément appris. J'ai maintenant hâte de parfaire ma formation en stage d'approfondissement et de retourner sur le terrain pour apprendre.

3° Mon stage de perfectionnement

- **Contexte**

J'ai passé ce stage de perfectionnement en externat à Asnières-sur-Seine pendant 6 jours du 8 au 11 novembre puis du 13 au 14 novembre 2008. Nous étions vingt stagiaires pour trois formateurs.

- **Œuvre Organisatrice**

Ce stage était organisé par l'abcd.

- **Rappel de son projet éducatif**

Le projet éducatif de l'abcd s'articule autour de quatre grands axes qui sont :

- L'apprentissage à l'autonomie, à la responsabilisation et à la socialisation
- L'accompagnement dans l'épanouissement personnel en fonction des besoins particuliers de chacun : âge et développement physique, affectif et relationnel
- Le développement de la créativité et de l'imaginaire
- L'approche du milieu sportif et culturel

- **Mes attentes avant ce stage**

Avant ce stage, je venais de partir en formation de formateurs avec l'abcd. Là-bas, je me suis énormément remis en question vis-à-vis de ma pratique de directeur. J'ai eu l'impression de ne pas bien accomplir mon rôle formateur. En effet, j'ai appris lors de cette formation que ma pratique managériale ne laissait pas assez de place aux prises d'initiatives de mes animateurs, qu'en modélisant systématiquement mon exigence, je les formais à mon fonctionnement. Ainsi, avant ce stage de perfectionnement, j'avais envie d'échanger avec les autres directeurs stagiaires et les formateurs à propos de ce rôle formateur du directeur.

Par ailleurs, j'étais conscient de mes lacunes au niveau administratif et légal. Je comptais bien travailler là-dessus et surtout apprendre à bien me servir des différents outils mis à ma disposition.

De plus, j'étais plutôt satisfait de mon projet pédagogique mais je souhaitais trouver des pistes pour l'améliorer notamment au niveau de l'évaluation.

De surcroît, je souhaitais avoir des billes quant à la menée de réunions. Je m'étais trouvé plutôt bon dans cet exercice mais je voulais les rendre encore plus efficaces.

Enfin, j'attendais énormément d'échanges avec les autres directeurs. Ce point me semblait vraiment essentiel dans cette formation car je voulais être capable de me situer par rapport aux autres positionnements pédagogiques et ainsi faire évoluer ma pratique.

- **Ce que m'a permis ce stage**

Tout d'abord, je dirai que ce stage de perfectionnement m'a permis de mieux comprendre mon rôle formateur. En effet, je m'étais énormément remis en question après mon stage de formation de formateurs BAFA et j'avais beaucoup de mal à comprendre ce qu'on attendait de moi. Ainsi, à travers de nombreux échanges, j'ai découvert que ce rôle formateur devait plus se manifester par des formations formelles. Ceci a confirmé ce que je pensais à l'issue de mon stage pratique. Il me fallait donner des billes à mon équipe, en communication, en vie quotidienne, en animation. Bien sûr, en modélisant j'induisais des savoir-faire. Néanmoins, je ne les ai jamais formulés explicitement. Je pensais que montrer l'exemple suffisait à être formateur pour mes animateurs. Je me trompais. Je reste convaincu du bien-fondé de la pédagogie de l'exemple mais je pense qu'elle est une condition nécessaire mais pas suffisante. En effet, dorénavant, je pense que je m'appuierai sur ces exemples pour créer des moments d'échanges et d'apports plus formels lors de mes réunions. Pourquoi j'ai fait ça ? Quel effet ça a eu ? Comment j'ai fait ? Tous les échanges qui suivront ces questionnements seront pour mes animateurs des moyens de se poser les bonnes questions et de s'approprier à leur manière tel ou tel outil en gardant la capacité de s'en servir ou de ne pas s'en servir mais de le faire de manière réfléchie et non pas de manière automatique. Ainsi, cette formation m'a permis de découvrir et m'a donné envie d'expérimenter de nouveaux modes de management par rapport à mon rôle formateur.

Ensuite, en ce qui concerne mes lacunes au niveau administratif et légal, ce stage a totalement répondu à mes attentes. Je venais avec la ferme intention d'apprendre à me servir des différents outils mis à ma disposition pour remplir pleinement mon rôle de directeur et j'ai appris. J'ai appris à rechercher les informations dans le CRIDOC, j'ai appris à me servir et surtout à utiliser régulièrement mon classeur de directeur. J'ai simplement pu renforcer mes acquis en termes de gestion, d'administration et de législation. J'ai découvert des choses, j'en ai revu d'autres. J'ai mis un terme à certaines croyances erronées par rapport au cadre légal. En somme j'ai énormément appris et je me sens maintenant apte à gérer un centre sans avoir de doutes sur ce que je dois faire, afficher...

Ensuite, par rapport au projet pédagogique et à son évaluation je reste mitigé. Ce point a été abordé durant la formation mais je reste sur ma faim. En effet, je n'ai pas eu les réponses que j'attendais. Peut-être parce que je me posais des questions sans réponses. Je me demandais comment évaluer des outils qualitativement. Lors de l'évaluation de mon projet pédagogique de stage pratique, j'avais créé un outil quantitatif. Chaque soir, nous faisons un point sur différents outils et nous posons la question sur la mise en place ou non de tel ou tel outil. Nous avons un curseur de 1 à 5 et nous notions approximativement chacun des outils. Je n'étais pas satisfait de cette évaluation. Car en notant ces outils on oubliait l'essentiel. Pourquoi je lui mets 5 ? Qu'est-ce que ça a apporté aux enfants ? Ont-ils tous profité de manière égale de cet outil ? Comment pourrait-on l'améliorer ? Toutes ces questions sont encore présentes dans mon esprit et j'avoue avoir du mal à trouver des réponses claires. Bien sûr, j'ai posé ces questions au cours de la formation mais là personne n'a su apporter de réponses. Néanmoins, j'ai trouvé quelques pistes de réflexion qui me paraissent judicieuses et intéressantes et que je vais tester lors de mon prochain séjour. Je vais tâcher de mettre en place ces questionnements pour certains groupes d'outils. L'idéal serait de faire une évaluation de chaque outil en se posant toutes les questions possibles à propos de celui-ci. Mais une telle évaluation serait irréalisable sur le terrain par manque de temps et sans doute aussi par manque de recul. Toutefois, je reste confiant et très motivé par cette problématique. Je vais tester des choses et si ça ne marche pas, j'en testerai d'autres. Mais je n'abandonnerai pas car il me semble que l'évaluation du projet pédagogique est la clé de voute de toute ma pratique. Si je parviens à déverrouiller ceci, je pourrai vraiment faire évoluer tout mon travail.

Concernant les menées de réunions, j'ai subi plusieurs mises en situations dans lesquelles je me suis senti à l'aise. Mais j'ai encore découvert quelque chose. Les masques sociaux. En effet, j'ai appris que chaque individu pouvait avoir un masque et un comportement qui pouvait mettre à mal le directeur. J'ai découvert le contestataire, le suiveur, le timide, l'endormi... Tous ces masques m'ont clairement fait penser à des animateurs avec lesquels je travaille chaque jour. Les formateurs nous ont donc donné des billes pour apprivoiser ces individus et mener des réunions efficaces malgré les perturbateurs. Je n'avais pas du tout conscience de ces masques sociaux et j'avoue y adhérer. Ainsi, je resterai vigilant par rapport à ça et tâcherai de mettre en place des stratégies adaptées à chacun lors de mes prochaines réunions.

Pour finir, je dirai que les différents échanges avec les stagiaires et les formateurs m'ont énormément apporté à l'issue de ce stage. En effet, certains directeurs ont l'habitude de faire un projet pédagogique adapté aux parents et j'ai trouvé cette idée formidable. Les parents ne sont pas formés à l'animation et lire un projet pédagogique de 23 pages ne doit pas être l'envie de la majorité. Néanmoins, je pense qu'il est important qu'ils sachent ce qu'on veut apporter à leurs enfants. C'est pourquoi, l'idée de créer un projet pédagogique adapté à ce public me semble excellente et je le ferai lors de mon prochain séjour. A ceci je rajouterai qu'il serait peut-être même intéressant d'en avoir un adapté aux enfants. Il me semble que ceux-ci sont les premiers concernés et qu'ainsi, cela permettrait peut-être aux moins rassurés de savoir où ils mettent les pieds et de leur donner envie de venir. En effet, nombreux sont les enfants qui partent en séjours car les parents travaillent, ils n'en ont pas forcément envie. Je n'ai pas la prétention de dire qu'ils vont maintenant préférer partir que de rester avec leurs parents mais si je peux minimiser la crainte de certains ce sera déjà un grand pas.

Par ailleurs à travers les échanges, j'ai pu aussi affirmer mes positions et tout en comprenant certaines pratiques de directeurs me mettre en opposition par rapport à celles-ci. En somme, j'ai compris que chaque positionnement était justifiable mais que les valeurs de chacun sont propres et que pour être un bon directeur il faut être clair et cohérent avec ses propres valeurs.

4° Mon second stage pratique

SOMMAIRE : SECOND STAGE PRATIQUE (p.39 à 47)

A) INTRODUCTION (p.40)

B) LA PREPARATION (p.41)

C) LE DEROULEMENT (p.42 à 47)

1. *Mon rôle administratif (p.42)*
2. *Le suivi alimentaire (p.42)*
3. *La gestion financière (p. 42)*
4. *Ma pratique managériale (p.43)*
5. *Mon rôle formateur (p.43)*
6. *La qualité de vie des enfants (p.44)*
7. *Le suivi sanitaire (p.44)*
8. *Les relations avec les familles (p.45)*
9. *Ma gestion des partenariats (p.45)*
10. *La qualité des relations (p.45 à 47)*

A° INTRODUCTION

J'ai effectué mon second stage sur mon accueil de loisirs. Je l'ai débuté dès la fin de mon stage de perfectionnement et il s'est étalé sur 14 mercredis. Il s'agit d'un accueil de loisirs élémentaire qui accueille 50 enfants de 6 à 11 ans tous les mercredis de l'année scolaire. Je suis le directeur de ce centre et j'ai avec moi une équipe de quatre animateurs. J'ai choisi de faire mon stage pratique sur mon accueil de loisirs car je voulais bien différencier les deux expériences de mon cursus. Sur un accueil de loisirs, nous avons les enfants pendant un an et non pendant trois semaines. Par ailleurs, nous ne les voyons que dix heures par semaine. Ceci nous permet à la fois de réaliser des projets sur le long terme (un an) tout en ayant l'obligation de créer une relation éphémère. L'idée de base étant pour moi de donner envie à ces enfants de revenir chaque mercredi pour passer une journée spéciale. Toute la semaine, les enfants sont à l'Ecole et dans leurs familles. Là-bas ils vivent des expériences différentes et parfois difficiles. Ainsi, pour ceux qui se trouvent chaque semaine en difficulté, je veux que mon centre soit une bouffée d'oxygène. Pour tous les autres, je veux qu'ils profitent un maximum de cette journée pour découvrir d'autres choses. Ainsi, mon centre est atypique. En effet, nous accueillons des enfants de toute la ville d'Issy-les-Moulineaux et nous les emmenons le temps d'une journée dans un centre à la campagne. Là-bas, ils sont en pleine forêt, au beau milieu de la nature et ils y découvrent des choses nouvelles.

B° LA PREPARATION

Par rapport à la préparation, ce stage a été tronqué. En effet, j'ai commencé mon stage à la mi-novembre et du coup, mon centre avait déjà commencé à fonctionner.

Néanmoins, par rapport au recrutement, j'ai eu la chance de faire passer des entretiens à plusieurs animateurs et ainsi de choisir ceux qui me semblaient les plus aptes à réaliser mon projet. Au cours de ces entretiens de recrutement, j'ai exposé le schéma de mon projet pédagogique. Il s'agit d'un arbre représentant l'enfant. Ce schéma se base sur la pyramide des besoins de Maslow tout comme mon projet. Les racines représentent la partie la plus importante à savoir le cadre de vie, enrichissant, rassurant et sécurisé. Puis il y a quatre branches. La première concerne l'acquisition des valeurs citoyennes de base, la seconde se rapporte à la construction de l'estime de soi. La troisième branche est celle du développement des différentes capacités potentielles de l'enfant et la dernière branche regroupe tout ce qui à trait à la découverte du milieu. Ainsi, à partir de ce schéma, j'ai beaucoup écouté les différents candidats. En effet, en posant des questions par rapport à ces différentes branches ou objectifs j'ai pu voir la capacité de ces animateurs à avoir une réflexion pédagogiques. Ensuite, je leur demandais quels étaient leurs points forts et les points à améliorer dans l'animation. A l'issue de ces entretiens, j'ai pu constituer une équipe qui me semblait tout à fait adaptée à ce projet. L'avenir allait me donner raison.

A la suite de ces différents entretiens, j'ai pu commencer à élaborer mon projet pédagogique. Cette fois, j'ai mis mon équipe en action. J'ai donné la base de ce projet, c'est-à-dire mes objectifs et sous-objectifs non-négociables et je leur ai appris à créer des outils. J'avais bien entendu déjà des outils tout prêts mais je voulais qu'ils les formulent eux-mêmes de sorte qu'ils se les approprient. J'ai donc beaucoup écouté et de ce travail sont sortis de nombreux outils. Certains auxquels je n'avais pas pensé et d'autres incontournables. A l'issue de cette réunion, j'ai rédigé l'ensemble du projet pédagogique et l'ai distribué à mes animateurs. Ceux-ci se sont montrés heureux de voir leurs idées prises en comptes et écrites noir sur blanc. C'est un point positif de ma préparation mais je vais encore chercher des moyens de l'améliorer.

C° LE DEROULEMENT

1. Mon rôle administratif

Concernant mon rôle administratif, je suis passé du rôle d'adjoint à celui de directeur. Comme à l'accoutumé au Portic, je ne me suis pas occupé de faire la déclaration d'habilitation à la DDJS. Néanmoins j'ai cette fois hérité de la tâche de mettre en place tous les affichages obligatoires et utiles. J'ai par ailleurs vérifié l'état de mon classeur directeur et l'ai remis à jour avec mes projets pédagogique, de fonctionnement et de management. En outre, j'ai pris soin de récupérer tous les diplômes et certificats médicaux de mes animateurs. J'ai vérifié tous les plans d'évacuation de mes locaux, les extincteurs et bien sûr tous les locaux. Ainsi, je dirai que je me suis pleinement investi dans mon rôle administratif et que je l'ai globalement bien rempli. Encore une fois, il est vrai que je n'ai pas eu à tout gérer notamment les différentes déclarations à la DDJS mais je pense en avoir les compétences.

2. Le suivi alimentaire

Pour ce qui est du suivi alimentaire, la ville d'Issy-les-Moulineaux est sous contrat avec AVENANCE et je n'ai donc pas à m'occuper des menus. Néanmoins, je vérifie régulièrement les conditions d'hygiène et de sécurité en cuisine et dans le réfectoire. J'ai d'ailleurs fait remonter plusieurs informations à ma hiérarchie concernant certains appareils défectueux. Ainsi, mes responsables ont pu gérer cela de leur côté et mettre en œuvre ce qu'il fallait pour changer ces appareils. Ainsi, je pense effectuer un bon suivi alimentaire en gardant mon droit de regard sur les cuisines et sur les menus proposés.

3. La gestion financière

A propos de la gestion financière, j'ai pu me familiariser à la comptabilité de manière plus concrète. En effet, chaque mois, ma responsable me donne un budget que j'utilise comme bon me semble pour le centre. J'équilibre mes comptes à la fin de chaque mois et rend ma régie. Jusqu'ici, je n'ai eu aucun problème de gestion. Par ailleurs, je délègue parfois à mes animateurs l'achat de matériel et je spécifie systématiquement ce que j'entends par facture. Ainsi, je pense que même si je ne gère pas des sommes astronomiques, je m'en sors plutôt bien.

4. Ma pratique managériale

C'est ici qu'apparaît le gros changement pour moi. En effet, je restais frustré de mon premier stage pratique. Grâce aux entretiens fondateurs que j'ai renouvelés, j'ai pu aider mes animateurs à se fixer des objectifs clairs à atteindre et je m'efforce à prendre plus de recul pour pouvoir les évaluer. Je suis tantôt directif, tantôt persuasif, tantôt participatif, tantôt déléguatif. Je m'adapte en fonction des situations et des animateurs. Je mène des réunions de plus en plus efficaces et en évaluant mon projet pédagogique je me rends compte que cela porte ses fruits. Bien entendu, tout ça n'est pas parfait mais je m'appuie beaucoup sur le retour de mes animateurs et sur celui des enfants ou de leurs parents. Je me refuse à rester figé sur mes positions et n'hésite pas à changer ce qui ne marche pas. Par exemple, nous avons décidé de faire les inscriptions aux activités lors d'un rassemblement en arrivant sur place. Les enfants nous ont dit qu'ils avaient l'impression que les activités du matin étaient trop courtes. En effet, en arrivant à 10h15 sur le centre, le temps de faire un rassemblement et de répartir les enfants dans les différentes activités, nous ne commençons pas celles-ci avant 10h30. Alors, après en partant de ce constat, nous avons décidé de mettre en place un système d'inscription pendant le trajet en car. Un animateur explique au micro les différentes activités et les enfants lèvent la main pour choisir celle qui leur plaît et cela marche très bien. Cet exemple illustre bien l'envie que nous avons de ne pas rester sur nos positions en tant qu'équipe d'animation.

5. Mon rôle formateur

Par rapport à mon rôle formateur, je dois dire que je l'apprivoise de mieux en mieux. J'ai encore beaucoup montré l'exemple au début de l'année. Mais cette fois-ci, j'ai su prendre du recul plus rapidement et laisser place aux initiatives de mes animateurs. Par ailleurs, j'ai déjà mis en place divers temps de formations au cours de mes réunions dans lesquels il a été question de signes de reconnaissance, de gestion de conflit, de confrontation, de veillées, de grands jeux. Ces divers temps d'échanges m'ont permis de partager mon expérience avec mes animateurs et de les amener à se poser les bonnes questions. Je pense avoir encore besoin de travailler ce point pour être le plus formateur possible avec une équipe. Pour ce faire, il me faut adopter une distance raisonnable pour me mettre en position d'observer et d'analyser le plus pertinemment possible.

6. La qualité de vie des enfants

L'équipe a su mettre en place un cadre de vie structurant et enrichissant pour les enfants. Néanmoins je pense que certains aspects n'ont pas encore été assez travaillés. Au niveau des règles de vie, je pense devoir encore explorer certaines pistes. En séjour de vacances les jours se suivent, alors qu'en accueil de loisirs, j'ai parfois l'impression de devoir recommencer à zéro. En une semaine, les enfants semblent oublier certaines règles et je me vois souvent contraint à leur rappeler. Les règles sont affichées, nous avons fait un grand rallye pour que les enfants se les approprient en début d'année. Le problème est que le début d'année remonte maintenant à six mois et qu'en six mois, en ne venant qu'une fois par semaine, les enfants oublient les règles. Nous sommes actuellement en train de travailler sur cette piste de sorte que ces règles soient de nouveau comprises et acceptées par les enfants jusqu'à la fin de l'année. Ceci étant dit, quand je parle de cela, il ne s'agit que d'exemples ponctuels car les enfants prennent beaucoup de plaisir sur le centre mais ce point me semble très important à travailler en ce moment.

7. Le suivi sanitaire

Au niveau du suivi sanitaire, j'ai une assistante sanitaire au sein de mon équipe. En entretien, je lui ai demandé de m'expliquer comment elle comptait gérer ce rôle et ses réponses m'ont rassuré. Ainsi, je lui ai confié la responsabilité de tout ce qui était d'ordre sanitaire. Bien entendu, au début j'ai beaucoup observé sa manière de faire, j'ai recadré certains problèmes mais je dois dire qu'aujourd'hui je reste en soutien et en contrôle de son rôle d'assistante sanitaire mais elle est très rigoureuse et organisée. Elle n'oublie jamais de me faire signer le cahier d'infirmerie et de me signaler tous les soins qu'elle a dû apporter dans la journée et je suis donc satisfait du suivi sanitaire. Par ailleurs, elle a mené avec moi une réunion de formation concernant la trousse de secours. Elle a rappelé à chacun comment se servir d'une compresse, quand et comment utiliser de la crème à l'arnica... Je pense qu'elle a su apporter des choses aux autres animateurs et que chacun saura maintenant utiliser correctement la trousse de secours. C'est pourquoi je pense avoir rempli mon rôle au niveau sanitaire.

8. Les relations avec les familles

Au niveau des relations avec les familles, elles ont lieu au moment des différents accueils du matin et du soir. Ces temps d'accueils ont été bien travaillés en équipe lors de la préparation de l'année. En effet, il est évident qu'il s'agit de la vitrine du centre. Ainsi, j'ai fixé un cadre très clair à mes animateurs. J'attends d'eux la ponctualité, la disponibilité, l'écoute, la communication. Chaque animateur doit afficher le planning des activités dès son arrivée et se mettre à la disposition des parents. Ils doivent être capables de les renseigner ou de les envoyer vers moi en cas de doute. Jusqu'ici, les différents accueils se passent bien. Nous avons eu l'idée de les améliorer en achetant des cadres photos numériques sur lesquels défilent les photos prises pendant la journée. Ainsi, chacun peut voir une petite partie de la journée de son enfant. Par ailleurs, j'ai l'intention de mettre en place une réunion d'information avec les parents pour les informer des orientations de la fin de l'année et leur parler des différents projets que nous allons mettre en place. Je pense que cette réunion permettrait aux parents de découvrir ou de mieux comprendre ce que nous faisons chaque semaine avec leurs enfants.

9. Ma gestion des partenariats

Je n'ai pas eu pour le moment à gérer des partenariats mais je reste convaincu par ce que je pensais à l'issue de mon premier stage pratique.

10. La qualité des relations

- Les relations enfants-enfants

Comme je le disais plus haut, pour moi, ces relations sont les plus essentielles. En effet, l'animation permet d'apprendre de nombreuses choses aux enfants et de leur faire expérimenter certaines valeurs. Entre autres valeurs, le respect, la tolérance, la solidarité et l'écoute sont celles qui me tiennent à cœur et que je tâche de développer au quotidien. Pour ce faire, notre équipe d'animation met en place de nombreuses situations. Par exemple concernant le respect et la tolérance, nous avons mis en place des situations dans lesquels nous soulignons des différences minimales et engageons un débat par la suite. « Les enfants qui ont des lunettes peuvent sortir de table. ». « Pourquoi eux et pas les autres ? Ca ne se fait pas !! ». « Oui je suis d'accord mais pourquoi ça ne se fait pas ? Qu'est-ce que vous en pensez ? ». Des débats et échanges qui suivent, les enfants font ressortir la nécessité d'accepter les différences de chacun et de faire profiter de ces différences à l'ensemble du groupe. Par ailleurs, pour travailler sur la solidarité, nous mettons systématiquement en place des situations dans lesquelles les enfants se retrouvent en responsabilité aux services des autres (en animations, en vie quotidienne, en activités). Tout ceci pour dire que l'équipe d'animation a à cœur de développer ces différentes valeurs. Néanmoins, le problème des règles de vie que j'abordais plus tôt est la preuve que tout ne marche pas comme ça le devrait. Mais comme je le disais, l'équipe d'animation et moi avons fait le constat de ce problème et avons commencé à chercher et mettre en place des solutions. Nous avons donc refait un tour des différents lieux par groupe et avons préparé de petites scènes pour que les enfants visualisent et se réapproprient au mieux ces règles. L'avenir me dira si ces règles seront acceptées et comprises par les enfants. Cependant, les enfants se respectent et passent des moments très forts ensemble et hormis ces cas isolés les relations entre enfants sont de plus en plus authentiques et bienveillantes.

- *Les relations adultes-enfants*

Au niveau des relations entre enfants et adultes, nous avons su mettre en place une relation de confiance, d'écoute et de réciprocité dans les rapports. Chaque animateur a su mettre en place un cadre exigeant et bienveillant dans lequel les enfants se retrouvent. Nous avons travaillé sur la relation éducative en réunion de formation et chaque animateur sait donner des signes de reconnaissance à bon escient et les utiliser pour sanctionner chaque comportement positif ou négatif. Les sanctions négatives se caractérisent par une réflexion et une prise de conscience de l'enfant sur son acte, une réparation et une réhabilitation de l'enfant dans le groupe. Ceci pour dire que la notion d'autorité a été bien comprise par mon équipe mais aussi par les enfants. Par ailleurs, les actions positives sont toujours relayées et valorisées par l'équipe de sorte que les enfants aient une estime d'eux-mêmes la plus positive possible.

- *Les relations adultes-adultes*

Une fois de plus, les relations entre adultes sont authentiques. Comme à l'issue de mon premier stage, je suis heureux d'avoir réussi à mettre en place des relations authentiques qui permettent à chacun d'exprimer son point de vue et ses critiques de manières constructives et donc toujours dans l'optique de servir aux enfants. Chaque point à améliorer est discuté et travaillé en équipe de sorte que les enfants soient accueillis dans les meilleures conditions possibles. Je me félicite d'avoir une équipe aussi professionnelle et capable de se remettre en question quand tout semble bien marcher. En effet, les points à améliorer pourraient être perçus comme des détails dans de nombreux centres. Nous mettons en places de nombreux grands jeux, veillées, projets de grande ampleur et nous n'avons que très peu de recadrages à faire. Globalement, tout roule. Mais notre exigence nous pousse à nous améliorer et à remettre en question tout ce qui ne marche pas et à nous poser des questions sur ce qui marche et comment le faire encore mieux fonctionner.

III) Autres expériences

dans l'animation

Depuis maintenant huit ans, j'ai pu toucher à pas mal d'aspects de l'animation. J'ai été animateur pendant de nombreuses années que ce soit en séjour ou en accueil de loisirs. J'ai touché à toutes les tranches d'âges. Aujourd'hui, je coordonne également l'aide aux devoirs qui s'adresse aux jeunes collégiens sur une maison de quartier et je coordonne également le temps du midi sur une école élémentaire.

Toutes ces expériences m'ont beaucoup appris et m'ont permis de me forger une solide base. En tant que directeur, je m'appuie énormément sur mon expérience d'animateur. C'est ainsi que je peux modéliser mon exigence en termes d'animation, de relationnel et de réflexion pédagogique. Par ailleurs, à travers les responsabilités que j'ai en maison de quartier ou sur le temps du midi, j'apprends beaucoup au niveau managérial. Je gère des animateurs non-formés et cette tâche revêt une difficulté particulière. En effet, je me dois d'adapter mon positionnement en fonction des différents animateurs qui se trouvent face à moi et du coup être le plus formateur possible en garantissant un cadre bien défini et compréhensible par chacun. Dans ces différentes missions, c'est clairement mon expérience du terrain qui me permet de me mettre à la place de mes animateurs et d'appliquer ce que j'attendais de mes responsables quand je me trouvais à leur place.

En outre, comme je le disais, je suis devenu l'année dernière formateur BAFA pour l'abcd et cette expérience me permet de réellement travailler sur mon rôle formateur de directeur. Chaque stage de formation BAFA me permet de me remettre en question et de faire évoluer mon positionnement et mes stratégies de formation. J'apprends de plus en plus à adapter mon discours aux différents profils que j'ai face à moi. Pour moi, ce nouveau rôle de formateur me permet d'évoluer dans ma pratique de directeur et je pense qu'au-delà de former des jeunes à devenir animateur, je les aide à évoluer personnellement en leur apprenant à se remettre en question et à connaître leurs points forts et leurs limites.

Ainsi, je m'enrichis et m'épanouis chaque jour un peu plus à travers ce métier qui m'apporte énormément et me permet de donner du sens à mes actions. Pour moi, rien n'est plus important que d'aider les enfants à grandir et à préparer leur vie future.

IV) Autres expériences

Tout d'abord, je dois dire que j'ai commencé à vouloir travailler avec des enfants dès l'âge de 14 ans. Je voulais être professeur des Ecoles et j'ai suivi tout mon cursus jusqu'au concours de recrutement de professeur des Ecoles. Ainsi, j'ai suivi une formation universitaire qui m'aide au quotidien dans la rédaction de mes divers projets ou autres bilans de formation mais aussi des stages dans des classes qui m'ont permis de jeter un regard critique sur cette profession. Hormis la notion d'engagement commune et nécessaire à ces deux branches de l'Education, je dirai que ces branches ne se ressemblent en rien. Certes les professeurs des écoles se doivent de développer la citoyenneté mais ils doivent surtout suivre des programmes. Alors qu'un conflit éclate et qu'il est essentiel d'en parler et de le régler, les enseignants gardent à l'esprit qu'ils doivent apprendre la division euclidienne aux enfants. Ils me donnent l'impression d'être pris à la gorge par ces programmes. Ils se doivent de construire un socle commun de connaissance tout en apprenant aux enfants à vivre en société et je suis maintenant convaincu que cette tâche relève du miracle. Apprendre à vivre en société est un travail de tous les instants et je pense qu'il est difficile de prendre le temps de le faire tout en ayant cette épée de Damoclès au-dessus de la tête que constituent les programmes scolaires. Et c'est ici qu'intervient l'animation. J'ai pris conscience de cela à travers mes stages. Avec toute la bonne volonté du monde, les enseignants ne peuvent pas tout faire. C'est pourquoi l'animation doit se positionner en temps que soutien de ceux-ci et de la Famille parfois dépassée elle-aussi. Je ne jette la pierre à personne, j'essaie juste d'expliquer que pour moi, chacun à son utilité et que l'animation revêt une fonction particulière puisqu'elle permet facilement de mettre en valeur des enfants qui peuvent se trouver en situation d'échec scolaire ou de difficultés familiales.

En outre, depuis ma plus tendre enfance, je vais régulièrement aider mon père dans son restaurant. Je l'aide à faire le service et à faire ses comptes à la fin de chaque mois. Servir des clients a été très formateur pour moi. En effet, ceci m'a appris à mordre très fort ma langue et à rester courtois dans certaines situations où les clients se montrent plus que malpolis. Dans l'animation, on ne peut se permettre de laisser sortir les choses telles qu'elles arrivent. Il m'est récemment arrivé en réunion de directeurs du secteur élémentaire de voir et d'entendre des choses qui me déplaisaient fortement. Intervenir sur le moment n'aurait sans doute pas été constructif alors je me suis tu. Je suis ensuite allé parler aux personnes concernées et leur expliquer que ce qu'ils avaient dit me dérangeait. Ceci m'a permis d'analyser la situation et de faire ressortir l'essentiel dans mon discours et donc de faire entendre et de régler mon problème sans heurts. Pour ce qui est de faire les comptes de mon père, cela m'a clairement appris à être le plus rigoureux possible dans cet aspect de la gestion financière. J'ai appris à équilibrer la balance financière et ainsi à rendre des comptes précis. Enfin, aux côtés de mon père, j'ai appris à cuisiner en grande quantité ce qui m'est très utile quand je pars en camping. Toutes ces expériences m'ont donc permis de choisir le plus beau métier du monde et de partir avec des petits plus dans certains aspects de mon rôle de directeur.

V) Conclusion

Il est maintenant temps d'exposer quel directeur je suis. J'espère avoir démontré au cours de ce bilan ce que je vais essayer de synthétiser. A ce jour, je suis convaincu de faire le plus beau métier du monde en aidant les enfants à se construire. Je suis donc un directeur convaincu et je m'efforce d'être le plus convaincant possible avec mes animateurs pour donner du sens à tout notre travail. Mais paradoxalement et à l'image de Descartes, la seule certitude que j'ai c'est d'être dans le doute. Ce doute me pousse à me remettre en question continuellement et à pousser ma réflexion et celle de mes animateurs le plus loin possible pour faire évoluer ma pédagogie. Je sais analyser mes erreurs et mettre en place des solutions pour y remédier. Je suis un adepte du : « quand tu fais quelque chose et que ça ne marche pas, trouve autre chose » et je l'applique parfois même à ce qui marche. Je suis un directeur rigoureux, soucieux de mon rôle administratif et donc en constante recherche d'outils pour progresser dans ce domaine. Je suis également un directeur de terrain. Je montre beaucoup l'exemple et parfois trop d'après mon premier stage. J'ai conscience de ce souci de positionnement et je parviens de mieux en mieux à me placer et à garder la distance nécessaire à l'analyse et à l'évaluation de mes animateurs. Je suis un directeur investi qui ne compte pas ses heures et met en place de nombreux projets. Je suis un directeur exigeant avec les enfants, les animateurs, et j'espère l'avoir montré, surtout avec moi-même. Je pars du principe qu'on a totalement le droit de se tromper mais qu'on a le devoir d'apprendre de ses erreurs. Je suis un directeur bienveillant, certains diraient « trop gentil ». Je suis moi-même en étant comme ça. Il est difficile pour moi d'être le directeur qui fait peur avant chaque retour et au fond je n'ai pas envie de le devenir. Néanmoins mon exigence et ma maîtrise correcte des divers outils de communication me permettent de faire passer des messages clairs et compris par tous. Enfin, je dirai que je suis un fou de pédagogie. J'aime travailler mes projets, trouver des images pour les rendre parlants, trouver des outils adaptés, réalisables et m'enrichir de la vision des autres, de celles de mes responsables, de mes formateurs, de mes collègues directeurs, de mes animateurs, des enfants et de leurs parents. Je sais me mettre à l'écoute et prendre en compte les critiques pour progresser.

En ce qui concerne mes prochaines orientations, je vais travailler sur la notion d'évaluation de mes projets pédagogiques, sur la création de projets adaptés aux parents et aux enfants. Je compte également continuer à travailler sur mon rôle formateur et sur mon positionnement managérial. Je vais également continuer à m'informer sur la législation en vigueur et à être de plus en plus sûr de moi. Je me dois par ailleurs de continuer à me remettre en question concernant ma pratique pour continuer à faire évoluer ma vision. Enfin, je me dois de concrétiser systématiquement sur le terrain ma vision de l'animation. Je veux continuer à mettre des étoiles dans les yeux des enfants et à les faire s'estimer, leur apprendre à respecter les autres et à se respecter. Je me dois d'en faire « des citoyens libres et éclairés » de sorte que plus tard ceux-ci soient capables de vivre en société et d'apprendre à leurs enfants comment le faire. J'ai à cœur de servir les enfants et les animateurs avec lesquels je travaille. Ici se résume ma vision de l'autorité du directeur. Pour moi, aujourd'hui, être directeur c'est servir. Et je conclurai là-dessus. On m'a donné des responsabilités. Je pense que ce genre de responsabilités, on les donne aux plus aptes pour servir les autres, les guider. Je me dois donc de faire partager mon expérience, ma réflexion, mes qualités pour servir les enfants et mes animateurs.

VI) Annexes

- 1. Grilles de contenus de la formation générale**
- 2. Projet pédagogique réalisé lors de la formation générale**
- 3. Projet pédagogique de mon premier stage pratique**
- 4. Projet de fonctionnement de mon premier stage pratique**
- 5. Planning d'activités de mon premier stage pratique**
- 6. Projet pédagogique de mon second stage pratique**
- 7. Projet de fonctionnement de mon second stage pratique**