

## Le rôle et les missions du directeur d'ACM

Pour décrire le rôle du directeur d'ACM, la coutume veut qu'on développe une longue et fastidieuse liste de tâches à partir des cinq fonctions du Bafd, tant il est vrai que le Code de l'action sociale et des familles aborde par ailleurs peu ce sujet. Le directeur, donc, situe son engagement dans le contexte social, culturel et éducatif, conduit un projet pédagogique en référence au projet éducatif, dirige les personnels, assure la gestion de l'accueil, développe les partenariats et la communication... Certes. Mais si les fonctions sont utiles pour organiser l'action, le rôle du directeur ne s'y réduit pas, et combien de directeurs stagiaires les maudissent parfois en se demandant comment y faire entrer toute la richesse de ce qu'ils vivent.



### Naviguer

En cette fin d'été, j'ai préféré prendre un peu de hauteur, entendre encore rire les mouettes et souffler le vent du large, grâce à une métaphore, celle de la navigation. D'autant qu'en creusant un peu, j'ai trouvé des ressemblances étonnantes entre le Code maritime et notre CASF.

Il était une fois un *bateau* : l'accueil collectif de mineurs. Nous avons un *armateur*, voire un *affréteur* : l'organisateur.

Un *équipage* : les animateurs, parmi lesquels cohabitent de vieux loups de mer et quelques mousses.

Des *passagers* qu'il faut conduire à bon port : les enfants. La *mer* : un monde qui bouge, celui des enfants, celui des familles, auquel il faut adapter sa voilure.

Le *vent* : des conditions parfois anticycloniques, où l'on affale la voile, au risque que les passagers s'ennuient un peu, et des coups de grain, voire des tempêtes, que l'on ne peut affronter que si l'on est bien arrimé.

Des *autorités portuaires et maritimes* : la DDCS et autres services qui contrôlent la sécurité et la bonne marche du navire.

Et un *capitaine* : le directeur. Celui qui nous intéresse aujourd'hui.

J'ai listé cinq facettes de la mission d'un capitaine de navire, qui me paraissent plus explicites que les fonctions du Bafd :

### 1. Son rôle consiste à diriger le navire jusqu'à la destination finale :

La destination finale, c'est bien sûr la fin du séjour ou de l'accueil, mais c'est aussi et surtout la réalisation des objectifs pédagogiques. Diriger c'est donner une direction, c'est fixer un cap. Le capitaine, le directeur sait où il veut aller. Il ne navigue pas à l'aveugle. Sinon il n'ira nulle part. « *Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va* », Sénèque.

Il n'est pas demandé à un directeur d'être un théoricien en sciences de l'éducation, mais de faire en sorte que la vie sur le bateau que constitue un accueil collectif de mineurs ne soit pas une succession d'activités dénuées de sens. Il donne du sens ET il ramène tout le temps son équipage au sens.

### Il donne du sens

Il a d'abord réfléchi aux raisons de son engagement, à ce qui le pousse à agir :

1. Ses *valeurs* personnelles, ses références et priorités morales, sociales : c'est une démarche citoyenne, une démarche d'éducation populaire. Quelle est la boussole de ma vie ? Quelle est la raison pour laquelle je me lève le matin ? Vers quel monde je veux aller, ou au contraire quel est le monde, quelle est la société que je refuse ? Il est parfois plus facile de trouver ses valeurs en creux, par exemple si je ne supporte pas l'injustice, cela signifie que la justice constitue une valeur forte pour moi. Il n'y a pas d'éducation sans que des valeurs soient engagées. Qu'est-ce qui justifie mon action éducative ?

2. Ses *intentions éducatives* : dès lors qu'on s'occupe d'enfants, on pose sans cesse des actes éducatifs. On a une vision éducative de l'animation. Un directeur d'ACM n'est pas un technicien de la vie sociale, mais d'abord un éducateur. C'est un engagement personnel fort : il s'agit de s'engager au service des autres et de prendre une responsabilité dans la société. Le ministère parle de « *concourir à la volonté exprimée par l'État de proposer à la jeunesse, durant leurs loisirs, des structures d'accueils de qualité à forte valeur éducative.* »

• Il faut donc pouvoir répondre à cette question simple mais fondamentale : qu'est-ce que je veux apporter aux enfants ? Que vont-ils retenir de ce séjour ? Le directeur a organisé le voyage pour répondre à la fois à la mise en œuvre de ses valeurs, forcément en adéquation avec celles de l'organisateur, et aux besoins de ceux qui lui sont confiés : les enfants.

C'est donc bien une démarche éducative : donner de son temps, de son énergie, de ses compétences, pour aider des plus jeunes à grandir.

Il a fixé le cap et il est le garant du sens donné à la marche du navire.

Mais on n'est pas dans le registre de l'abstraction. Il va donc ancrer très concrètement et continuellement dans l'action (à travers le projet pédagogique et sa mise en œuvre) les valeurs que lui et son équipe veulent vivre et faire vivre aux enfants.

Cela doit se traduire tout au long du voyage dans les activités, les repas, la vie quotidienne... Le projet, ce n'est pas une liste d'expressions toutes faites fixées au mur, parce que c'est une formalité administrative obligatoire, puis oubliée. Il est vécu. Tout le temps. Et c'est passionnant.

### Il ramène au sens

Le capitaine vérifie régulièrement le cap et la position du navire. En tant que garant du projet pédagogique, le directeur rappelle si nécessaire aux animateurs qu'animer ce n'est pas seulement surveiller et encadrer des enfants. Les enfants les regardent vivre et tous leurs actes portent bien plus que leurs paroles.

Cela va se traduire par exemple en demandant systématiquement, lors des réunions de préparation : que veux-tu apporter aux enfants à travers l'activité que tu proposes ? Il lui faut tout le temps se rappeler et rappeler aux autres ce qu'on veut faire et où on veut aller. Garder le cap.

### Savoir changer de route

Si c'est le directeur qui décide du cap à suivre, il va aussi décider des changements de route maritime à prendre en fonction des conditions de navigation : un projet écrit avant l'arrivée des enfants, d'après ce qu'on a imaginé de leurs besoins, peut et **doit** être modifié en cas de confrontation à une réalité différente. On pensait rencontrer des conditions anticycloniques, avec des jeunes calmes et dociles, mais on se retrouve sous la tempête avec des problèmes de violence, d'agressions sexuelles ou de conduites addictives. Il va falloir réagir vite si on ne veut pas faire naufrage. >>>

### 2. Équipage et passagers : il n'est pas un navigateur solitaire

Le projet a été écrit à plusieurs, et c'est aussi à plusieurs qu'on va le mener.

« *Le capitaine forme l'équipage du navire, choisit et engage les matelots ou autres membres de l'équipage* », nous dit le Code maritime.

En ACM malheureusement, le directeur n'a pas toujours le choix de son équipage. Cela se passe toujours mieux quand il peut le faire. Car choisir quelqu'un pour s'engager à ses côtés dans la réalisation d'un projet, au service de valeurs, ce n'est pas anodin.

Mais dans tous les cas le directeur organise et anime son équipe comme il le veut. Son rôle d'accompagnateur et de formateur des animateurs est aussi une mission éducative. *On n'insiste jamais assez sur l'importance des relations humaines.*

Animer une équipe, cela signifie avant tout le **motiver**, l'**accompagner** pour permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même, et faire en sorte qu'il soit heureux de le faire.

Le directeur est aussi garant de la **cohésion** de son équipe. Les animateurs ne sont pas des électrons libres qui travaillent chacun dans leur coin. Ils ont à la fois besoin d'objectifs, d'une vision commune donnée par le directeur et d'un suivi personnalisé. Votre équipe est hétérogène, forcément. En âge, en parcours, en expérience, en statuts. *Alors sortez de votre cabine, vous connaîtrez mieux vos animateurs, leurs attentes et leurs difficultés, en allant les voir sur le pont. Les réunions ne suffisent pas. Consacrez-leur du temps, accompagnez-les et soutenez-les.* Une



Parlez peu, mais parlez bien !

équipe motivée peut relever les défis les plus difficiles. La motivation se crée ensemble, jour après jour. Vous pourrez ainsi compter sur vos animateurs.

#### Soyez clair

Animer une équipe, c'est aussi organiser le travail et dire clairement « qui fait quoi ». Que ce soit dans la préparation globale d'un séjour, ou l'organisation d'une sortie collective, chacun a besoin de savoir précisément quel est son rôle, l'étendue de sa responsabilité et quelles tâches précises on attend de lui. *Sachez aussi que les non-dits peuvent engendrer des malentendus, de la démotivation et des conflits.* Jouez la carte de la transparence. Expliquez si vous le pouvez les raisons de vos décisions pour obtenir que tous y adhèrent.

#### Valorisez

Votre équipage a besoin de retours positifs de votre part, plus encore que de voir pointer ce qui est moins réussi. Il ne faut jamais hésiter à dire : « *C'est bien* ». Pensez à encourager et à remercier, en entretien individuel mais aussi devant l'ensemble de l'équipe.

#### Écoutez

L'écoute est la qualité première d'un directeur. Sachant que tensions et conflits sont inévitables en collectivité, une écoute attentive va vous permettre d'aller au-devant d'eux dès qu'un malaise est perçu, avant que la situation ne devienne explosive.

#### Parlez peu, mais bien

Savoir parfois se taire est aussi une qualité. Si votre parole est rare, elle doit ramener à l'essentiel et être porteuse de sens. Évitez d'apparaître en donneur de leçon en utilisant trop souvent le « moi je » Il vaut mieux demander à un jeune animateur : « *Comment ferais-tu ?* » et accompagner sa proposition, plutôt que de lui asséner directement un : « *Voici comment il faut faire !* », comme si l'y avait qu'une manière de faire (la mienne).

#### Vie collective : tous sur le même bateau !

Cela peut paraître « bateau » de le dire, mais un ACM est d'abord un lieu de vie collective. On y vit à plusieurs, parfois en nombre : c'est un groupe qu'on n'a pas choisi, où l'on est obligé de vivre avec la différence de l'autre, où l'on doit se mettre d'accord sur des règles pour que le groupe fonctionne. Et où l'on prend finalement plaisir à être ensemble. Là aussi, le directeur va s'intéresser à ce qui se passe, vérifier que son équipage veille au confort,

à la satisfaction et à la sécurité des passagers. Et que son équipage lui-même est dans des conditions de bien-être suffisantes. Il va donc veiller au rythme des animateurs comme à celui des enfants (pas de réunions interminables tard le soir, faut-il fixer des bornes au cinquième repas ?). Ce n'est pas parce que le texte sur le repos compensateur en contrat d'engagement éducatif permet de supprimer le temps des repos des animateurs qu'ils ne doivent pas dormir. La fatigue accumulée peut être source d'erreurs graves ou d'accidents, voire, sous le coup de l'énerverment, de comportements qui échappent au contrôle.

### 3. Responsabilités et autorité

« *Le capitaine est l'autorité du bord.* » « *Premier responsable de son navire, le capitaine doit rendre des comptes à l'armateur, l'affréteur, l'agent maritime et aux autorités portuaires* » : dans notre cas, ce sera à l'organisateur, aux familles, à la DDCS, aux services vétérinaires... Le directeur est à la barre : il a, qu'il le veuille ou non, une position d'autorité (par son statut) qui entraîne une responsabilité. Il n'est pas seul sur le bateau, mais il porte une responsabilité particulière.

La notion d'**autorité** est parfois perçue dans les milieux de l'éducation populaire dans sa dérive tyrannique : comme un instrument de domination.

En réalité, le directeur possède, par son statut, un pouvoir que l'organisateur lui a délégué sur l'ensemble de l'ACM et son équipe d'animateurs. Mais il ne pourra réellement exercer une autorité que si les animateurs lui reconnaissent, dans une relation de confiance, une légitimité, grâce à un comportement cohérent et juste qui force le respect. Il ne s'agit en aucun cas d'« être autoritaire », de passer son temps à « donner des ordres », dans l'idée qu'ils seront exécutés sans contestation. Encore moins de jouer au « petit chef » qui abuse de son pouvoir par la crainte et la contrainte. Mais d'obtenir la confiance de son équipe pour gagner son adhésion au projet. Son autorité est éducative et se pratique dans la relation aux autres, en ayant pour objet de les conduire à l'autonomie.

Quand on parle de **responsabilité**, la majorité des personnes pense en premier lieu à la responsabilité juridique, celle qui fait peur.

Mais dans la racine du mot responsabilité, il y a le verbe répondre, qui évoque l'engagement. Accepter une mission comme directeur, c'est s'engager auprès des familles, auprès de l'organisateur, auprès des enfants, auprès de l'État. Être responsable, c'est être celui à qui on fait confiance.



L'autorité du directeur passe par sa légitimité.

Il y a une vraie grandeur dans le fait d'être une personne responsable, digne de confiance. C'est à ce titre qu'il peut être amené à répondre, à rendre compte de ce qu'il a fait, de ce qu'il n'a pas fait (et qu'il aurait dû faire), de ce qu'il a dit, de ce qu'il n'a pas dit (et qu'il aurait dû dire)... Il est important que chaque directeur réfléchisse personnellement à ce que cela signifie pour lui « être responsable ». À quoi s'engage-t-il en prenant cette responsabilité de la vie d'autrui, en se souciant de l'éducation, du bien-être et de la joie de vivre d'un collectif d'enfants, d'une équipe d'animateurs ?

En sachant qu'on ne lui demande pas l'impossible. Mais seulement de réfléchir avant d'agir et de pouvoir en cas de problème justifier ses actions, ses décisions.

### 4. La prise de décisions

« *Toute décision d'envergure doit être prise par le capitaine de navire.* » « *En mer, le capitaine intervient en cas de difficultés dues à la météo ou en cas d'incidents.* » Dans ce domaine, deux mots sont importants : décider et déléguer.

Diriger c'est d'abord **décider**. Tout le monde attend du directeur d'un ACM qu'il prenne des décisions, tout le temps : l'État, l'organisateur, les animateurs, les familles... La capacité du directeur à analyser une situation, à décider et à agir est un élément fondamental de sa mission.

Or c'est loin d'être facile. D'autant que chacun va considérer le directeur comme un recours dans les cas délicats où lui-même est allé au bout de ses possibilités et ne sait plus comment agir. Eh oui, on demande au directeur son avis quand c'est compliqué. Parce que décider, c'est son boulot ! Il est important de ne jamais laisser pourrir >>>

>>> une situation, même s'il a peur de se tromper. S'entourer au besoin d'avis au préalable, passer les choix possibles au crible de quelques critères fondamentaux : quel est l'intérêt supérieur des enfants ? Comment assurer au mieux leur sécurité physique, morale, affective ? Puis se fier à sa conviction intime et y aller, avancer fermement et sans regrets dans la direction choisie.

### Déléguer

« *Le capitaine n'intervient qu'en cas de difficultés.* » Identifier ses priorités en essayant de ne pas se noyer dans les détails (surtout par l'administratif, qui a la particularité d'être constitué d'énormément de détails), s'organiser, anticiper et déléguer tout ce qui peut l'être. Faire confiance à son équipe. Prendre le risque que d'autres réussissent une mission mieux que soi. Et rester disponible. Il faut que personne n'hésite à venir faire part au directeur d'un problème parce qu'il donne constamment l'impression d'être débordé.

Il est essentiel de développer sa capacité à relativiser, à prendre du recul et ne pas sombrer dans l'agitation. Surtout que la nervosité et le stress sont contagieux. Et qu'il est difficile de faire confiance à quelqu'un qui ne paraît pas serein.

### 5. La sécurité et la réglementation

« *Outre la navigation, il est responsable de la sécurité de son bateau, de l'équipage, des passagers. Il doit s'assurer que le bateau navigue avec les autorisations nécessaires.* » Pour assurer la sécurité, quatre choses sont à mon avis nécessaires : connaître la réglementation, comprendre à quoi elle sert, connaître les grandes lignes de la jurisprudence, et réfléchir avant d'agir.

#### Connaître la réglementation et rien qu'elle

Méfiez-vous des rumeurs dans ce domaine. Vous pouvez utiliser le *Mémento annuel de la réglementation* publié par *Le Journal de l'Animation*, il est écrit pour vous faciliter cette tâche. Ne contribuez pas vous-même à alimenter le fonds inépuisable des légendes réglementaires en abusant du nouveau « jacadi » : « *c'est la DDCS qui l'a dit* », c'est-à-dire en vous abritant derrière de prétendues interdictions de l'administration, pour couper court à toute protestation, au lieu d'oser dire « *JE ne veux pas* ». Or il est parfaitement légitime pour un directeur de poser des règles de prudence supplémentaires pour assurer la sécurité de son public, sans avoir recours à ce stratagème, dont l'effet

pervers est de pousser les animateurs à se conforter dans l'idée qu'il y a trop de règles et qu'on est obligé de les contourner puisqu'on « *n'a plus le droit de rien faire* ». Au risque de ne pas appliquer les règles de sécurité qui ont un réel fondement réglementaire.

#### Comprendre à quoi sert la réglementation

Rappelons-nous, et rappelons aux animateurs, que l'objet premier de la réglementation est d'assurer la sécurité physique et morale des enfants. C'est un cadre protecteur – plus protecteur que contraignant ! – qui est destiné à nous aider à assurer cette sécurité. Et à assurer aussi la sécurité des équipes d'encadrement. Une bonne connaissance de la réglementation procure une plus grande liberté, car elle permet d'éviter de vivre avec l'inquiétude lancinante de ne pas savoir si « on a le droit » ou pas de faire ceci ou cela avec les enfants. La réglementation n'est pas là pour interdire, mais pour autoriser. C'est une ouverture de possibles.

Rappelons-nous aussi que la réglementation est au service de la personne, et pas le contraire. La dimension éducative est au cœur de la réglementation. Elle en est inséparable.

#### Connaître les grandes lignes de la jurisprudence

Il faut admettre que, dans bien des cas, la réponse réglementaire est insuffisamment précise pour savoir précisément comment agir. La réglementation a une visée générale et ne peut pas entrer dans les détails, c'est parfaitement normal. La jurisprudence nous apporte alors des réponses complémentaires précieuses. Par exemple, la réglementation exige un taux d'encadrement d'un animateur pour douze mineurs âgés d'au moins 6 ans. Mais attend-on d'un animateur qu'il surveille de la même manière des enfants de 6 ans et un groupe d'adolescents ? Ce taux d'encadrement est-il suffisant pour une sortie en groupe à pied ou à vélo ? Ce taux doit-il être appliqué globalement ou par activité ?

Connaître les solutions apportées par les décisions de justice dans l'application du droit permet de comprendre comment les juges interprètent les textes lorsque leur application est obscure, ou les complètent lorsqu'une règle fait défaut.

Chacun à son niveau, animateur, directeur ou organisateur, peut ainsi en déduire la conduite à tenir pour éviter une mise en cause de sa responsabilité devant les tribunaux et surtout assurer de manière optimale la sécurité des enfants qui lui sont confiés.



Face à la réglementation, le directeur doit agir avec intelligence.

L'obligation du casque à vélo, des brassards ou ceintures pour les enfants qui ne savent pas nager, l'obligation d'être au moins deux pour accompagner un groupe à vélo par exemple trouvent ainsi leur source non dans la réglementation mais dans la jurisprudence qui la complète.

#### Réfléchir avant d'agir

Insistons sur ce point, aucune réglementation ne peut être appliquée de manière automatique, parce que « *c'est la consigne* » et que « *la consigne, c'est la consigne* ». Un directeur doit agir avec intelligence.

Certaines règles, très générales, nécessitent obligatoirement une **adaptation au contexte**. Par exemple, selon l'article R.227-6 CASF, « *l'hébergement des personnes qui assurent la direction ou l'animation des accueils doit permettre les meilleures conditions de sécurité des mineurs* ». Mais le texte n'explique pas comment il faut le faire. Dans des situations aussi différentes que la colo en dur, le camp au fond des bois ou le terrain de camping ouvert à tous, l'organisation de la sécurité ne peut pas être la même. Pas la même non plus selon que les enfants sont âgés de 5 ans ou de 15 ans. Il appartient au directeur de réfléchir à la meilleure manière de prendre en compte la sécurité des mineurs pendant la nuit dans l'organisation de son séjour. **L'obligation de sécurité**, de protection des mineurs (le but) est plus importante que la règle, qui n'est qu'un moyen parmi d'autres, un minimum exigé par l'État chargé de la protection des mineurs. Toute règle doit être examinée avec le souci d'assurer la sécurité des mineurs, en prenant en compte leurs capacités physiologiques et psychologiques et le contexte de l'accueil ou de l'activité.

Par exemple, si un directeur fait accompagner un groupe d'enfants, sans les connaître, par un animateur titulaire du Bafa, sur une piste rouge ou noire, le premier matin d'un camp ski, il respecte la règle, parce que la réglementation le permet ; mais il commet une faute, parce qu'il a dissocié la règle de l'éducatif et n'a pas pris en compte la sécurité des mineurs. Ce n'est pas parce qu'on a « le droit » de faire quelque chose qu'on a le droit de le faire n'importe comment.

D'autre part **tout n'est pas réglementé** ... et heureusement ! Mais quand il n'y a pas de réglementation, c'est un peu plus compliqué que de suivre une fiche technique : cela oblige à réfléchir soi-même aux moyens d'assurer la sécurité des mineurs.

Exemple : un directeur veut organiser une activité pédalo avec les enfants. Cette activité n'est pas réglementée. Il doit donc se poser la question : comment permettre les meilleures conditions de sécurité des mineurs ? Et trouver les moyens nécessaires.

On ne demande pas aux directeurs l'impossible, mais seulement de réfléchir avant d'agir ; d'anticiper, d'examiner avant toute activité les mesures de sécurité susceptibles de réduire autant que faire se peut les risques d'accident ; de peser les différents choix, d'essayer en toute conscience de faire pour le mieux, en se souciant réellement et constamment de l'intérêt supérieur des enfants et de leur sécurité. C'est ainsi aussi qu'ils s'engagent et qu'ils peuvent mériter pleinement la confiance que mettent en eux les familles qui leur confient ce qu'elles ont de plus cher.

#### Bien sûr ce n'est pas tout

Certains directeurs à profil gestionnaire se retrouveront moins dans cette présentation. Il fut un temps où la gestion administrative, l'économat et la comptabilité occupaient beaucoup plus de place dans les grilles de sessions Bafd, à l'image du temps passé par les directeurs dans leur bureau. Beaucoup de ces tâches, indispensables mais à caractère technique, ont été automatisées, ou peuvent être facilement déléguées.

J'ai préféré développer dans ce texte les trois éléments fondamentaux de la mission d'un directeur qui me paraissent lui appartenir en propre et en faire une expérience si unique : son engagement à mettre du sens dans ce qu'il fait, sa capacité à analyser une situation, à décider et à agir, et la qualité de ses relations humaines. ▀

Roselyne Van Eecke