

<https://ressources-cemea-pdll.org/spip.php?article954>



Projet pédagogique : outil de direction et de formation ?

- Textes - Projet pédagogique -

Date de mise en ligne : jeudi 20 novembre 2014

Extraits choisis du texte de Jacques Roussel, *Le projet pédagogique : outil de direction et de formation ?*, In Les dossiers de VEN n°23 « Diriger, qu'est-ce que c'est ? »

Les projets pédagogiques [...] est porteur d'une idéologie. Il permet entre autre l'élucidation nécessaire de tout acte éducatif, la mise en situation de responsabilité des différents partenaires (personnels et enfants).

L'initiative du projet : un faux problème.

Il y a toujours un projet dans la tête de quelqu'un ! Parce que chacun-e des participants s'est forgé sa propre représentation du centre de vacances, de loisirs qu'il va faire, parce que chacun-e a sa propre image de son rôle, chacun-e *projeté* dans l'avenir, qui est le séjour, ses attentes, ses désirs. [...] Donc les projets individuels existent et préexistent. Mais une collection de projets individuels implicites ne fait pas un projet pédagogique porteur d'une action commune cohérente.

[...] Un projet pédagogique en CVL est bien une création original qui dans la plupart des cas, a du mal à resservir. *Original et unique.*

Négociation ou appropriation du projet ?

Le véritable enjeu se mesure au développement de « l'oeuf », au niveau de l'appropriation du projet par les différents membres de l'équipe de direction d'abord, appropriation qui suppose la participation effective de chacun à l'élaboration du projet dans toutes ces composantes, donc une négociation active.

Le projet ne naît pas commun, il le devient. Le plus tôt possible et plus profondément possible. C'est un travail qui est la garantie d'un fonctionnement d'équipe.

Notons la difficulté qu'il y a à tendre vers la cohérence d'un projet commun en ne gommant pas l'existence, et souvent la perrinité de projets individuels : *la cohésion n'implique pas la réduction volontariste*. Vouloir à tout prix cette réduction - *et c'est relativement facile à obtenir dans l'enthousiasme collectif qui préside à l'élaboration du projet* - c'est courir le risque de voir ressurgir les projets individuels, au moment de l'action, non de manière assumée, connue, prévisible, mais de manière inopinée et « sauvage ». Au niveau de l'équipe de direction, donc de la décision, c'est une source de dysfonctionnement grave, de conflits, de procédures de rejets et d'excommunication.

3 questions se posent alors à propos de ce qui est, déjà, sa mise en oeuvre.

A ce stade de son élaboration, le projet sera-t-il o non le support du recrutement du personnel ?

Autrement dit, les animateurs auront-ils à s'engager *après* la lecture du projet, *après* discussion sur ce projet ou simplement à en prendre connaissance une fois l'engagement signé sur d'autres bases

(compétence, disponibilité, occasion, relations...)

Si l'on opte pour la discussion préalable, celle-ci peut-elle déclencher une révision du projet ? En fonction des remarques, souhaits, intentions des animateurs (je ne parle pas, ici, bien sûr, de simples propositions d'activités). *Le projet est-il donc négociable pour partie ?* (S'il l'était sur le tout cela signifierait que l'équipe de direction avait conçu un projet sans racine, un simple alibi à la mode).

Cette procédure d'engagement supposée utilisée pour les animateurs sera-t-elle proposée au personnel de service. Y compris aux anciens, aux « habitués » du centre s'il y en a ? Est-elle compatible avec leur statut de salariés ? Est-elle concevable au regard de l'image qu'ils se font de leur place, de leur fonction et de leur rôle ?

Enfin ce processus auquel ont été soumis animateurs et personnes de services atteindra-t-il, sur son parcours, les « jeunes » ? (là, je sens que l'on va me dire oui...parce qu'il « faut associer les adolescents... ») les enfants, leurs parents ?

On peut s'effrayer des difficultés, de la lourdeur, du caractère aventureux d'une telle démarche. C'est pourtant, au cours de cette progression par degrés, qui n'est pas sans risques, que le projet pédagogique prendra figure d'outil de direction démocratique.

Quelles dispositions prenons-nous pour que les partenaires puissent être effectivement associés à cette « aventure » ?

[...]

Peut-on mesurer, à ce moment-là, le niveau d'appropriation/intégration du projet ?

[...]

Que devient le projet ?

Voulons-nous que le projet survive et s'accomplisse ? Il faut alors l'utiliser et le nourrir.

Pour que le projet soit le centre,...mettons le au centre.

Les réunions d'animateurs, du service, des jeunes, des enfants sont des occasions multiples de vivre avec lui : faire systématiquement le point par rapport au projet, enregistrer et noter les accomplissements, pointer les difficultés ; cela demande le temps « normal » des réunions...plus du papier d'affichage.

Mettre systématiquement et patiemment en place les outils nécessaires à la réalisation du projet et des projets associés : documentation, coins d'activités, aménagement, contacts, informations...pas d'indigence ici, de la démesure plutôt.

Prendre le temps de faire de la formation, avoir l'audace d'en faire ; c'est la compétence du personnel d'encadrement, c'est la capacité des enfants à maîtriser les techniques qui assureront la mise en oeuvre du projet.

Qui refusera d'apprendre pour pouvoir accomplir ce qu'il a décidé de faire ?

Former, c'est le travail de l'équipe de direction selon les textes . A quoi former, comment former s'il n'y a pas des opérations à conduire ? Comment faire admettre la formation (en vacances !) si ces opérations ne sont pas inscrites dans un projet commun ? [...] Gagner du temps sur les opérations, de gestion quotidienne afin de récupérer du temps de formation. [...] S'il y a une équipe de direction et qu'est-ce que diriger sinon faire ce va et vient constant entre le projet (les projets) et le vécu, sinon conduire un travail d'analyse et de prospective ?

Qui engage-t-il ? A quel niveau de responsabilité ?

- « moralement » tous les personnes y contribuant
- Compte à rendre, et qui le fait
- Juridiquement qui est responsable
- L'opinion : qui sera jugé ?

Pédagogie du projet :

Notre pédagogie rencontre nécessairement le fonctionnement de la Société. Nous ne sommes pas un monde à part.

- Un monde temporaire (un mois) et expérimentalement protégé. Nous sommes « du monde »...et pas seulement au regard du respect de la législation. Dans ce monde, la pédagogie du projet c'est un risque...et non une assurance.
- Le plus audacieux de ces risques serait de conduire le projet jusqu'à son aboutissement, c'est à dire jusqu'au bilan.
- Le bilan amical où les problèmes de mise en oeuvre du projet ont été largement enterrés sous les soucis de la vie quotidienne
- Si le bilan est un réel travail d'évaluation, une épreuve avec ce que cela suppose de temps, d'analyse, de mise en cause collective, parfois d'interpellation individuelle...cela va mieux en le disant ! Il y a, dans cette hypothèse, un prix à payer ; c'est le prix de l'efficacité du projet ; c'est le prix de la formation.