

Le projet de vacances à l'épreuve du groupe de pairs

Utilité, impact et limites des ateliers d'échange de pratiques

Sommaire

PREAMBULE	p. 3
LA METHODE ET SES LIMITES	p. 3
SE SITUER, SOI ET SON ACTION	p. 5
Prise de distance	p. 5
Rencontre d'autres personnes	p. 5
Dire et évaluer son projet	p. 7
LES APPORTS DU GROUPE	p. 9
Echange d'informations concrètes	p. 9
Acquérir de la méthode	p. 10
Réinterroger ses objectifs	p. 11
Mieux comprendre les enjeux	p. 12
Ouvrir de nouveaux horizons	p. 14
LES CONDITIONS FAVORABLES	p. 15
Travailler en équipe	p. 15
Etre au cœur du projet	p. 15
Ouvrir le groupe aux futurs vacanciers les plus impliqués collectivement	p. 16
Utiliser la documentation, parler de l'atelier	p. 16

LES LIMITES _____	p. 19
Après deux ans de participation, l'atelier est moins utile _____	p. 19
L'échange de pratiques n'est pas formation _____	p. 20
Les limites de l'animation par un monteur de projet _____	p. 21
La difficulté de former le tuteur _____	p. 22
Etre obligé de venir, c'est parfois une contrainte _____	p. 23
QUELLES PROPOSITIONS ? _____	p. 25
Ce qui semble plutôt bien fonctionner _____	p. 25
Qui pourrait participer aux ateliers ? _____	p. 25
Comment améliorer le dispositif ? _____	p. 26
CONCLUSION _____	p. 29
ANNEXE 1	
Ateliers 2000 – Profils des stagiaires et données chiffrées _____	p. 31
ANNEXE 2	
Les effets des modifications sur les participants aux vacances _____	p. 33

Préambule

En 1999, Vacances Ouvertes lance, avec l'aide du Fond Social Européen, des ateliers d'aide au montage de projets pour les travailleurs sociaux et animateurs qui sollicitent un financement pour l'élaboration d'un projet de vacances. Originale, cette démarche place l'action de Vacances Ouvertes dans une mission de conseil, de mise en réseau et d'échange de pratiques.

Cette démarche s'était donné deux buts principaux :

- contribuer à constituer des savoir faire pour lutter contre les exclusions autour d'un projet de vacances,
- développer un réseau de professionnels et créer un pôle de ressources construit pour et par ces professionnels.

Après deux années de fonctionnement, il convient de faire le point et d'évaluer, d'une part, l'intérêt de ces ateliers et, d'autre part, leur impact sur les personnes qui y ont assisté et sur les projets de vacances qu'ils ont eu à monter.

Ces ateliers ont-ils permis de développer des réseaux de professionnels et de constituer des savoir faire pour lutter contre les exclusions ? Ont-ils contribué à la transformation des projets vacances et des acteurs qui y ont participé ?

Vacances Ouvertes, par cette étude, tente d'apporter des réponses à ces questions en interrogeant les personnes qui ont assisté à ces ateliers, qu'ils soient salariés ou bénévoles des structures qui portent ces projets vacances ou encore futurs vacanciers.

La méthode et ses limites

Cette étude s'appuie sur :

- des questionnaires autoadministrés passés en octobre 2000 auprès de 115 participants aux ateliers,
- des discussions lors des 13 ateliers organisés en 2000,
- une trentaine d'entretiens téléphoniques avec des monteurs de projets de vacances,
- des regroupements de tuteurs d'ateliers,
- des entretiens avec des représentants de familles parties en 2000.

Les limites méthodologiques d'une telle étude tiennent principalement à trois points :

- La difficulté de garantir une totale neutralité dans la mesure où cette étude est réalisée par l'organisme qui a organisé les ateliers.
- L'impossibilité de garantir la totale liberté de parole des participants aux ateliers face à Vacances Ouvertes (relations de financeur à demandeur de financements et liens du fait de l'ancienneté de la collaboration).
- Les limites d'une analyse élaborée principalement à partir de la seule parole, et non de faits, des personnes interrogées.

Se situer, soi et son action

Assister aux ateliers, c'est prendre du recul par rapport à son environnement, c'est découvrir la diversité des participants et enfin c'est mettre en perspective son projet parmi les autres.

PRISE DE DISTANCE

L'environnement local des structures qui montent des actions vacances est souvent perçu, par les animateurs et travailleurs sociaux qui y travaillent, comme difficile. Les opportunités de s'extraire de son environnement sont inégales d'une situation à l'autre. Certains sont encouragés à se former ou à travailler en réseaux locaux, d'autres, très majoritaires n'ont que peu de possibilités de le faire en raison de nombreuses contraintes¹. Pourtant la prise de distance est d'autant plus nécessaire que le décalage culturel existant entre le monteur de projet et les personnes qui composent son environnement de travail est important. L'atelier est alors une échappatoire, *"une bouffée d'air et d'oxygène"*, qui permet de **"sortir de l'enfermement de la structure"** face à un environnement qui accapare : *"On se laisse trop prendre par le terrain"*.

Il reste ensuite à vaincre plusieurs types d'appréhensions : la première est celle liée à la **peur que la transparence autour de son propre projet ne soit préjudiciable à son financement par Vacances Ouvertes**². La seconde, plus personnelle, est celle qui concerne le fait d'être confronté à un **univers insécurisant parce que nouveau** (lieu et personnes inconnues). Cette appréhension n'est pas à négliger quand elle concerne de jeunes professionnels peu formés et n'ayant pas une grande expérience de la mobilité.

RENCONTRE D'AUTRES PERSONNES

L'atelier est une **rencontre qui fait prendre conscience de la diversité des réalités professionnelles autour des projets vacances**. Cette fonction de rencontre autour du montage de projet vacances est primordiale et répond à une attente très forte. Pour certains, elle se poursuit au-delà de l'atelier puisque 35 % des participants disent garder des contacts entre eux après l'atelier.

¹ Contrainte de disponibilité et de coût pour la plupart.

² Cette peur est largement répandue parmi ceux qui ne connaissent pas Vacances Ouvertes.

La multiplicité des approches, des intérêts et des analyses avec des participants aux profils, statuts et origines divers rend les échanges intéressants.

La diversité des réalités est une diversité d'ancienneté (en tant que monteurs de projets et en tant que participants aux ateliers), de statut (salarié, bénévole ou futur vacancier), d'origine géographique ou encore de métier. C'est par exemple la confrontation à d'autres métiers avec d'autres objectifs : *"Ca m'a permis d'évaluer mon projet avec le regard des autres, de me décentrer de ma pratique et de mon territoire. J'ai apprécié les différentes stratégies mises en oeuvre, la diversité des gens et des projets. Ca m'aurait ennuyé si les personnes n'avaient représenté que le secteur de l'éducation spécialisée"*, ou au contraire le constat que les différents métiers se rejoignent sur l'essentiel : *"Aux ateliers, j'étais la seule assistante sociale, il n'y avait que des animateurs. Je me suis rendu compte de la diversité des projets pour le même objectif"*. C'est aussi entendre l'expression et les analyses de futurs vacanciers ou bénévoles impliqués dans un projet vacances et donc prendre conscience de la multiplicité des approches, des intérêts et des analyses sur une même action en fonction de qui on est.

Le groupe rassure, c'est le début de l'émergence d'un réseau.

Rencontrer c'est aussi permettre de se rassurer en constatant que ses propres questionnements sont partagés par les autres. C'est, par exemple, découvrir que les autres ont des préoccupations proches des siennes :

"Je me suis rendu compte, en atelier, que je n'étais pas la seule à avoir des problèmes relationnels avec les familles". Avec la conséquence qu'on se sent *"moins seule dans son action"* parce qu'on se rend compte *"qu'on n'est pas seul à se poser des questions"* ou alors *"que tous on rame"*. Cette rencontre **permet de rompre l'isolement ou la solitude et donc d'accroître le sentiment d'appartenance à un corps, à un ensemble**. Cet aspect est renforcé quand les conditions d'expression en groupe sont bonnes : *"J'ai eu l'impression de parler le même langage (que les autres) et de pouvoir m'exprimer librement. Je me suis sentie écoutée !"*. L'appréciation, qu'en atelier il est possible de parler librement, est d'ailleurs partagée par la quasi-totalité des participants.

La rencontre c'est également **l'échange d'expériences et de vécus différents**. Cette rencontre ne se fait plus autour de la similitude des questionnements mais bien autour de la diversité des expériences et des vécus avec l'idée que cette richesse renvoie à ce qui fait la singularité de sa propre expérience. Une personne a apprécié *"la richesse du partage des expériences et la manière de voir les choses"*.

L'idée d'échange, c'est aussi **l'idée de se donner à voir auprès des autres**. Cette mise en scène peut se concrétiser par la volonté de rendre visibles aux yeux des autres les singularités de son environnement de travail et des gens avec lesquels on travaille. Accepter de se livrer dans ses difficultés c'est à la fois une attitude risquée mais aussi qui peut contribuer à se donner du courage.

Autre point soulevé, c'est l'idée que les ateliers **permettent de constituer des réseaux de réflexion en dehors des réseaux institutionnels locaux constitués par les financeurs.** *"C'est intéressant de rencontrer des collègues du milieu associatif hors des institutions de mon département : CAF, Conseil Général"*. Beaucoup de monteurs de projets font le constat qu'il existe un cloisonnement autour du local et une certaine instrumentalisation de la réflexion par les financeurs. A ce titre, il est intéressant de constater que, conformément à ce qu'ils sont, les ateliers proposés par Vacances Ouvertes ne semblent pas perçus comme liés à la demande de subventions. Plus globalement, il est salué l'originalité de la démarche dans un secteur où il n'existe pas vraiment d'autres occasions de se réunir et de réfléchir autour de la question des vacances.

DIRE ET ÉVALUER SON PROJET

Au-delà de la rencontre avec des pairs, l'atelier est l'occasion de mettre en perspective son projet parmi les autres. Cette mise en perspective s'opère en deux phases : celle de **dire son projet et celle de l'évaluer avec le regard des autres.**

Ce processus n'est pas toujours linéaire. Il est différent pour chacun des participants et va s'alimenter au fur et à mesure des temps forts des ateliers³.

Enoncer son projet devant les autres c'est se donner les moyens de le rendre explicite et intelligible. C'est le caractériser pour les autres mais aussi pour soi-même. C'est une étape importante que les monteurs de projets n'ont pas toujours l'occasion de faire dans leur environnement de travail.

Dire son projet aux autres, c'est le mettre en perspective et l'évaluer grâce à la diversité des analyses.

Les échanges en atelier permettent de repérer ce qui est important et ce qui ne l'est pas et surtout ce qui n'a pas été dit de façon claire. **Cet effort d'explicitation auprès des autres est un effort de pédagogie.** Il va permettre d'expérimenter la façon dont son projet est verbalisé devant les autres et donc de s'approprier un discours et d'élucider des aspects qui semblent flous : *"Parler de son projet oblige à clarifier des choses pour soi-même qui semblaient floues"*. On peut parler d'acquisition d'un savoir faire (ou savoir dire) qui va renforcer la maîtrise que l'on a de son projet et permettre de mieux le défendre auprès de ceux qui vont le financer : *"Je me sens plus armée pour négocier et défendre le projet auprès des financeurs et des institutions..."* mais aussi vis-à-vis de l'équipe : *"On arrive mieux à convaincre les collègues que l'outil vacances est un levier intéressant"*.

La mise en perspective n'est vraiment réelle que **lorsque l'atelier permet d'évaluer son projet grâce au regard des autres.** *"L'atelier, ça m'a permis de me poser des questions en groupe"* ou encore *"de reprendre le projet et d'avoir un peu de recul"*. Pour une

³ Les temps forts des ateliers, tels qu'ils sont perçus par les participants, sont par ordre d'importance : les analyses qui étaient faites par le groupe des exposés des projets, le tour de table des projets, les débats en groupe et les échanges informels (pauses, repas, soir).

autre personne, l'atelier aide à "se situer au dessus des projets". Cette évaluation, par l'étape de la confrontation, a comme conséquence d'avoir à reconsidérer ce qui semblait important et qui ne l'est pas⁴.

L'évaluation se fait entre nouveaux porteurs de projets et anciens : "*La cohabitation entre anciens et nouveaux porteurs de projets est importante : les questions des nouveaux peuvent permettre des modifications pour des projets trop clé en main car devenus répétitifs*". C'est l'idée aussi d'une confrontation entre des gens plus ou moins expérimentés : "*Après l'atelier d'avril, je me suis senti un peu en difficulté par le fait que l'ensemble des monteurs de projets avait déjà commencé à préparer leurs projets depuis septembre ou octobre*". En termes de conséquences, cela signifie que l'atelier peut faire naître de nouvelles inquiétudes : "*Suite aux ateliers, on craignait d'avoir des problèmes avec l'alcool, mais il ne s'est rien passé*" ou au contraire qu'il peut les dissiper : "*En tant que nouvelle dans le métier, j'avais le sentiment que je n'étais pas assez avancée dans la préparation. En venant aux ateliers je me suis rendue compte du contraire*".

On le voit cette mise en perspective est un exercice d'énonciation, d'élucidation et donc d'appropriation par le fait de se confronter avec des projets divers. Il permet d'évaluer sa pratique et peut aboutir à affirmer la singularité de son projet. Il peut aussi aboutir à relativiser le bien fondé de ce qui avait été pensé parce que le groupe a pointé des décalages entre le projet qu'on a présenté et ceux des autres.

⁴ Pour certains ce sera décider de ne plus accompagner un groupe (parce que d'autres, en atelier, auront montré que l'accompagnateur peut ne pas être indispensable). Pour d'autres ce sera sacrifier tout l'argumentaire savamment élaboré autour de la consolidation des liens parents-enfants comme objectif a priori du projet parce qu'il y a prise de conscience que cet objectif n'est pas conforme à ses missions.

Les apports du groupe

Si l'atelier permet de se situer, soi et son action, il semble important de cerner aussi ce qu'il apporte en terme de contenu, et de savoir comment ces éléments sont réinvestis dans la modification du projet⁵. On passe alors d'une notion générale : l'utilité des ateliers, à une notion plus concrète qui est celle de modifications introduites dans les projets.

54 % des participants affirment avoir modifié leurs pratiques après les ateliers.

54 % des participants affirment avoir introduit des modifications dans leur projet en cours suite aux ateliers. Ce pourcentage passe à 80 % pour ce qui concerne des modifications dans le projet futur⁶. Si les participants affirment à travers l'enquête que ces modifications sont liées aux ateliers, il est vraisemblable également que d'autres facteurs entrent en ligne de compte.

Les éléments susceptibles d'enrichir le projet sont des informations concrètes, des éléments de méthode, la prise de conscience des enjeux autour des vacances et de son rôle dans le projet et enfin l'ouverture du champ des possibles. Si l'on s'attache à décrire ces éléments par ordre d'importance on observe que **ce qui compte en priorité dans les ateliers ce sont d'abord les questions de fond sur les relations entre le monteur de projet et les familles qui partent en vacances** et le rôle de chacun dans les étapes d'élaboration du projet.

ECHANGE D'INFORMATIONS CONCRÈTES

On peut distinguer deux étapes : la première c'est la découverte de pratiques dont on ignorait l'existence, la seconde c'est le fait d'obtenir autour de ces pratiques que l'on connaissait des éléments complémentaires permettant d'en affiner la connaissance ou la mise en œuvre.

La mise en place d'une épargne pour que les futurs vacanciers puissent financer leurs vacances arrive en tête des informations trouvées en atelier puisque 61 % des participants la citent. C'est d'abord, pour ceux qui ne la connaissent pas, découvrir

⁵ Si les ateliers se voulaient généralistes, il a néanmoins été proposé de parler spécifiquement de thématiques qui intéressaient les monteurs de projets. Ces thématiques ont été : Les relations parents-enfants, la gestion des conflits, l'épargne bonifiée, la question de l'alcool, les actions d'autofinancement et la recherche d'hébergement de vacances.

⁶ Il est intéressant de constater qu'il existe un lien très net entre ceux qui ont modifié leurs pratiques et ceux qui vont les modifier dans le futur projet. En effet, 90 % de ceux ayant introduit des modifications vont également en introduire dans leur projet futur alors que parmi ceux n'ayant pas modifié leurs pratiques, ils ne sont que 70 % à vouloir les modifier dans le projet futur.

que cette pratique est possible : *“Suite aux ateliers, j’ai parlé de l’épargne et de la possibilité de se servir du centre social pour déposer l’argent”*. C’est aussi le fait d’en avoir une opinion qui se modifie : *“J’ai aussi parlé des ateliers aux travailleurs sociaux qui travaillent avec moi sur ce projet. On a reparlé de l’épargne par exemple. Sans les ateliers, on n’aurait pas réfléchi à l’épargne. Avant l’épargne ça me paraissait utopique pour les gens. Cette année ça m’a permis de l’envisager”*.

La moitié des participants (52 %) trouvent ensuite des **informations sur les financeurs et la possibilité de diversifier leurs demandes de financements** : *“Suite aux ateliers, j’ai élargi mes demandes de financements grâce au travail qui avait été fait en petit groupe”*. Certains ont trouvé des adresses de financeurs nouveaux. D’autres ont trouvé des **informations sur les actions d’autofinancement**. Certains en découvrent le principe : *“Suite à l’atelier, j’ai parlé aux familles des actions d’autofinancement qu’il était possible de monter pour avoir un peu plus d’argent”*, d’autres échangent des idées sur le montage de ces actions : *“J’ai appris des choses sur comment monter des actions d’autofinancement”*, ou explorent de nouvelles pistes d’actions pour permettre aux futurs vacanciers de récolter des financements nouveaux.

Enfin, pour 49 % des participants, les ateliers ont permis de trouver des informations en matière de **lieux de séjour de vacances**. C’est découvrir une formule de vacances : *“L’idée de louer plusieurs gîtes sur un mois (et de faire tourner les familles), c’est une idée que quelqu’un des ateliers a donnée. J’en ai parlé aux familles et pour l’instant elles réfléchissent”*, découvrir un lieu précis expérimenté par d’autres ou encore découvrir le service d’aide à la recherche d’hébergement de Vacances Ouvertes⁷.

ACQUÉRIR DE LA METHODE

L’atelier permet pour beaucoup d’y voir plus clair sur les relations entre les participants et la gestion des conflits.

Si beaucoup de monteurs de projets, en règle générale⁸, trouvent des informations concrètes dans les ateliers, ils y trouvent aussi des **informations sur la façon dont ils peuvent s’y prendre pour monter le projet de vacances** : *“Après l’atelier, j’ai fait un petit bilan auprès de la direction et de mes collègues sur ce qu’on s’était dit en atelier : je pense que ça va nous permettre d’améliorer le projet l’année prochaine”*.

68 % des porteurs de projets ont trouvé, par exemple, des informations sur la **gestion des relations entre les participants et la gestion des conflits**⁹ : *“En atelier on a parlé des relations parents - enfants. L’expérience des autres ayant déjà vécu des séjours vacances m’a servi pendant le séjour que j’ai accompagné”*. Certains se sont réapproprié des exercices faits en atelier sur la gestion de conflits avec les vacanciers lors de la préparation : *“J’ai refait avec les familles le jeu de rôle qu’on avait fait en atelier sur la gestion*

⁷ Pour plus d’informations contacter Vacances Ouvertes.

⁸ On se reportera aux limites des ateliers en dernière partie.

⁹ Cette thématique a été spécifiquement abordée sous l’angle de l’apport de contenu dans certains ateliers.

des conflits¹⁰". D'autres encore ont trouvé, après discussion avec les autres, de quoi sortir d'un conflit latent avec des personnes avec qui ils avaient monté un projet vacances. Dans ce cas l'atelier aura **permis d'élucider les raisons d'un conflit et surtout de trouver des ressources et la volonté pour en sortir**.

Dans le domaine de la méthode de montage de projet, les principales informations concernent **l'importance d'une préparation tôt dans l'année** : *"Les ateliers m'ont éclairé sur l'idée de commencer la préparation plus tôt et de réserver plus tôt. Suite aux ateliers, j'ai parlé aux familles de mes préoccupations car on semblait très en retard par rapport aux autres. Tout s'est alors déclenché : on a réservé, parlé du budget..."* ou encore *"Les ateliers m'ont fait réfléchir sur ma pratique. Grâce à VO, cette année on a mis en place un questionnaire et on a commencé la préparation plus tôt"*.

RÉINTERROGER SES OBJECTIFS

La mise en perspective de son projet parmi d'autres permet, nous l'avons vu, de le situer, de connaître d'autres réalités professionnelles et d'évaluer son projet avec l'aide du regard des autres. Cela aboutit, pour beaucoup, à mettre en parallèle les objectifs de son projet et ses missions dans la structure.

Le premier constat fait, suite à cette prise de conscience, c'est la **compréhension des décalages entre ses propres objectifs et les motivations des familles¹¹**. *"Avec les ateliers j'ai pris conscience que je m'étais fixée des objectifs en décalage avec ce que voulaient les familles"*.

**Les
[]changes
dans le
groupe
permettent
de prendre
conscience
des
limites
des
objectifs
que l'on
s'est
donn[]s.**

La compréhension de ces décalages produit des modifications du projet :

- Par le fait de **réaliser un effort d'explication de ses propres objectifs** : *"Je n'avais pas prévu d'élaborer les objectifs du séjour avec les familles ni de leur présenter. Quand je suis revenu des ateliers, je leur ai présenté, on en a discuté. Certaines familles ne comprenaient pas tout. Tout a été expliqué et je leur ai rappelé que je n'étais pas là pour les observer"*. Cet effort peut parfois aboutir à éclaircir et justifier les objectifs de travail social qui sont parfois à l'œuvre dans un projet vacances.
- C'est le fait de **élaborer en commun les objectifs avec les familles** à partir du constat qu'il n'y avait pas eu assez de concertation : *"Avant les ateliers, dans la préparation, on*

¹⁰ Ce jeu consiste à interpréter une situation de conflit pouvant intervenir pendant le séjour de vacances et à anticiper ensemble les réactions appropriées : ce peut être l'accueil glacial dans un lieu de vacances, une dispute entre deux familles au sujet des enfants, un climat lourd suite à une rumeur qui se répand...

¹¹ Voir à ce titre l'étude intitulée "Objectifs des professionnels et motivations des familles" – Vacances Ouvertes - 1999

avait tendance à donner notre idée avant. Maintenant on monte le projet de façon plus communautaire, on part du désir des familles". On retrouve alors l'idée d'une mise en conformité des objectifs du projet avec les souhaits des familles qui partent et donc l'abandon d'objectifs qu'on s'était donnés hâtivement¹².

Cette prise de conscience peut parfois faire apparaître, non plus des décalages mais de **véritables contradictions entre les objectifs premiers et les moyens mis en œuvre**. En ce sens on peut dire que **l'atelier peut servir à révéler les objectifs réels du projet vacances, et à introduire des modifications dans les moyens mis en œuvre pour y parvenir**.

Par exemple, ce peut être dans la prise de conscience que l'accompagnement pendant le séjour est contradictoire avec une recherche d'autonomie des personnes : *"On avait prévu plein de choses sur notre rôle en tant qu'accompagnateur. Pendant les ateliers nous avons parlé du rôle de l'accompagnant et des dérives qui peuvent être constatées. J'ai beaucoup appris personnellement sur le rôle de l'accompagnateur et on a complètement modifié notre rôle pendant la préparation et pendant le séjour... On a pris conscience que l'observation ne peut pas être un objectif... Que ce n'est pas notre rôle et qu'on n'a pas à le faire..."*

C'est aussi la prise de conscience de la portée des dispositifs de financement et des ambiguïtés qui peuvent naître lorsque ces dispositifs sont plaqués sur le projet vacances : *"Le topo du tuteur en octobre 1999 m'a permis de comprendre ce qu'on met derrière les mots (comme parentalité). J'ai alors monté le projet en évitant les mots bateaux vides de sens. J'ai monté un projet plus juste, plus vrai et plus proche de ce qu'on souhaite atteindre"*.

MIEUX COMPRENDRE LES ENJEUX

Après le constat de décalages et/ou contradictions entre les objectifs écrits et ce que l'on souhaite faire du projet, on **prend conscience des enjeux autour de la place qu'on occupe soi par rapport aux autres acteurs** dans toutes les étapes du projet (sa propre place par rapport aux futurs vacanciers mais aussi par rapport aux partenaires financiers et/ou logistiques...).

C'est inévitablement le début d'une **prise de conscience qu'autour de la participation¹³ (c'est-à-dire la prise d'initiatives et la prise de décision) et de l'accès à l'information il y a des enjeux de reconnaissance mais aussi de pouvoir**.

Selon les participants, et sur un plan pratique, cette prise de conscience se décline de plusieurs manières et permet de :

¹² Bien souvent parce que des discours de financeurs sont repris au pied de la lettre et deviennent les objectifs du projet.

¹³ Les informations et réflexions sur l'implication des acteurs dans le projet et plus particulièrement l'implication des familles dans leur projet de vacances sont les points les plus importants que retiennent les monteurs de projet lorsqu'ils participent aux ateliers puisque 83 % de ces derniers disent avoir trouvé des informations ou réflexion sur ce sujet.

Le groupe aide à mieux comprendre qu'autour d'un projet, il y a des enjeux de pouvoir et de reconnaissance. Cela permet de relativiser son rôle.

- **Se poser des questions sur l'opportunité des choix faits** (comme celui d'accompagner un groupe pendant le séjour).
- **Redéfinir son propre rôle auprès des familles aux différentes phases du projet** (préparation, séjour, après séjour) avec l'idée que la clarté lève les ambiguïtés : *" En atelier on a parlé du rôle de l'encadrement et des relations parents - enfants. Ca nous a servi pour organiser les activités sur place : on a défini notre rôle de manière claire. On ne voulait pas être flic et on en a discuté collectivement "*.
- Certains pourront aller jusqu'à **remettre en cause leur façon de faire** : *"J'étais trop rigoureuse, je faisais trop de choses. L'atelier m'a permis de prendre du recul et de laisser faire les familles. Je leur ai fait davantage confiance et j'ai été surprise de ce qu'elles pouvaient assumer. Les femmes se sont senties valorisées"*.
- Pour d'autres encore ce sera **donner l'information** nécessaire pour appréhender la complexité du projet en faisant **le pari de la transparence** et donc refuser de considérer que les familles ne sont pas à même d'être confrontées à la complexité du montage de leur projet. Pour certains, limiter son rôle c'est ne plus assumer seul les difficultés qui se présentent : *"Suite aux ateliers j'ai envie de donner des limites à mon rôle. Je ne veux plus cacher les difficultés aux familles. Je veux les mettre devant la réalité et devant les difficultés qui se présentent lors du montage d'un projet de vacances"* et donc agir en toute transparence : *"J'ai introduit plus de transparence sur les budgets et suite à la lecture de l'étude sur les motivations des familles et les objectifs des professionnels, j'ai modifié ma pratique : la participation des familles était plus importante, on a écrit le projet avec elles"*.

Ces déclinaisons pratiques peuvent avoir de multiples conséquences :

- La première c'est que **le monteur de projet se pose la question de ses propres missions et de l'opportunité du travail qu'il réalise** : *"Suite aux ateliers, on s'est posé beaucoup de questions autour de l'autonomie et de notre travail d'éducation spécialisée autour de ça ... Concrètement je me suis rendu compte que le travail de prévention n'était pas l'apanage des seuls éducateurs mais que les familles pouvaient être amenées elles-mêmes à faire ce travail"*. Au-delà du simple questionnement, il peut même aller jusqu'à **être remis en cause par le fait d'être interpellé par les autres acteurs** : *"Suite aux ateliers, j'ai eu l'idée de parler en toute transparence du budget du projet. Ca a beaucoup brassé puisque certaines familles, au vu du coût de l'accompagnement, ont demandé à partir sans accompagnement. Ca nous a mis devant l'obligation d'expliquer notre rôle. Autour du budget et de l'argent, il y a eu beaucoup de discussions"*.
- La deuxième c'est **le changement de regard du monteur de projet sur les capacités des familles** : *"J'ai pris conscience de la possibilité pour les familles de monter des actions d'autofinancement et de construire plus avant leur projet"*.
- La troisième enfin c'est **la compréhension que le projet s'inscrit dans une logique de partenariat avec pour chacun des partenaires des enjeux différents** : *"Les ateliers m'ont éclairé sur des blocages et des incompréhensions autour du partenariat, par la définition du rôle de chacun"*.

OUVRIRE DE NOUVEAUX HORIZONS

Découvrir les projets des autres ouvre de nouveaux horizons. **L'effet immédiat de cette découverte c'est l'envie d'expérimenter de nouvelles formules de vacances** : *“En revenant, j'ai refile la documentation (proposée en atelier bilan en 1999) aux collègues et ça nous a permis de faire évoluer le projet 2000 : on a décidé de renouveler les formules de vacances”. “J'ai appris qu'on peut partir sur plusieurs formules”. “Je me suis rendu compte qu'il n'y avait pas beaucoup de projets de départs individuels autour de la table. Ça m'a donné l'envie de monter un projet de départ collectif accompagné. J'ai envie d'avoir une expérience par rapport à l'accompagnement”. C'est parfois sur des aspects précis d'une formule : “j'ai pris conscience qu'il était possible de mettre à disposition du matériel et de l'installer avec les familles”.*

Le deuxième effet est l'envie de **travailler de manière plus partenariale**. Pour une personne ce sera le fait d'associer davantage l'équipe de collègues et donc de décloisonner les prérogatives de chacun : *“Réfléchir en amont sur le projet permet de le poser auprès des collègues, donc de se donner les moyens de les fédérer et de lier le partenariat”.* Pour une autre ce sera l'occasion de monter un comité de pilotage autour de la question des vacances en associant largement les autres travailleurs sociaux et les financeurs.

Le troisième effet est **d'ouvrir le débat sur de nouvelles questions transversales¹⁴** et d'être un **"rebond" vers autre chose, d'autres projets, d'autres ambitions**.

¹⁴ Parler des vacances renvoie au droit de partir en vacances. Parler d'objectifs éducatifs dans les projets de vacances oblige à se poser des questions sur ce qu'est la famille en général et ce que représente une bonne éducation. La confrontation avec d'autres réalités professionnelles pose la question des différentes missions au sein du travail social et sur les différences et similitudes entre animation et travail social. Enfin parler de place et de rôle permet d'aborder la notion d'autonomie...

Les conditions favorables

Les ateliers sont une rencontre entre des monteurs de projets qui représentent une structure et une offre proposée par Vacances Ouvertes. Après avoir défini ce que produit cette rencontre, **il est nécessaire de préciser les conditions nécessaires pour que ces ateliers soient utiles et aient un impact sur les pratiques.**

Ces conditions sont fonction :

- Du profil des participants et de la façon dont ils vont s'approprier l'outil.
- De la façon dont ces ateliers sont organisés et animés.

TRAVAILLER EN ÉQUIPE

27 % des participants aux ateliers travaillent seuls sur le projet qu'ils portent et autant travaillent à deux. Le fait de travailler seul ou à plusieurs n'est pas anodin sur l'impact de l'atelier et le fait de **travailler en équipe semble être, en effet, un facteur favorable à la modification du projet suite aux ateliers.** En effet, ceux qui travaillent seuls ne sont que 43 % à avoir introduit des modifications dans leur projet (contre 57 % pour ceux qui travaillent en équipe).

ETRE AU CŒUR DU PROJET

Etre concerné directement ou pas par le projet que l'on représente a des conséquences sur l'impact que l'atelier va avoir sur ses pratiques : *"Mon directeur est venu aux deux premiers jours et m'a redonné le projet ensuite... le directeur a fait le choix de venir pour découvrir VO et le fonctionnement des ateliers alors qu'il n'était pas responsable du suivi du projet". "Peut-être faudrait-il que les mêmes personnes participent aux ateliers de printemps et d'évaluation ?".* **En règle générale, plus le participant à l'atelier est proche de la fonction de monteur de projet plus l'impact des ateliers sera direct et concret sur le projet qu'il mène.**

Cependant si la personne qui participe à l'atelier n'a du projet qu'une connaissance générale, elle peut très bien avoir des compétences particulières qui apportent au groupe un regard distancié sur ses pratiques et contribuer à élever les débats et analyses pour le bénéfice de tous. **L'atelier pour cette personne ne représentera peut-être pas un intérêt direct pour son projet mais constituera un intérêt pour le groupe par les compétences qu'il saura mettre en œuvre pour le bénéfice de tous.**

OUVRIR LE GROUPE AUX FUTURS VACANCIERS LES PLUS IMPLIQUÉS COLLECTIVEMENT

Monter un projet vacances, c'est une histoire commune entre plusieurs acteurs. On retrouve, d'un côté, des familles, à l'initiative ou pas du projet et qui participent à des degrés divers dans le montage de l'action, et de l'autre, des "professionnels" de l'animation ou du travail social. Venir accompagné d'un "représentant" des familles, pour le monteur de projet, a toujours été possible même si cette possibilité n'a jamais fait l'objet d'une communication élargie¹⁵.

La question qui fait débat est cependant bien de savoir quelle **place est donnée aux représentants des futurs vacanciers dans ces ateliers** en tant qu'acteurs, parmi d'autres, du projet vacances. **Des monteurs de projets déplorent parfois leur absence** des ateliers avec le sentiment qu'il *"aurait été bien de connaître leur avis"*. Le fait que les personnes les plus concernées ne soient pas présentes limite la portée des ateliers. Parallèlement, quand certains sont présents, leur contribution est souvent perçue comme intéressante parce qu'elle fait prendre conscience d'autres réalités.

On peut en tirer les analyses suivantes :

- **Ne pas avoir les mêmes références n'est pas forcément un obstacle pour communiquer, échanger et réfléchir**, et la diversité des profils est, on l'a vu, plus une chance pour le groupe, qu'un obstacle.
- **Par contre, de l'avis des monteurs de projets, il est important, pour ne pas stigmatiser ces futurs vacanciers impliqués dans la préparation, de s'assurer qu'ils puissent s'identifier un minimum au groupe** (donc qu'ils aient compris l'objet de la rencontre, le pourquoi de leur présence et le cadre de leur intervention). En ce sens il peut paraître important, lorsqu'ils viennent accompagnés, qu'ils aient à assumer un vrai rôle, défini par leurs compétences, pour éviter de se retrouver à faire de la figuration et se sentir à part.

On le voit, **la compétence et l'expertise ne sont pas l'exclusive des "professionnels"** et certains représentants des familles ont leur place dans les ateliers au même titre que d'autres monteurs de projets légitimes comme les travailleurs sociaux ou animateurs.

UTILISER LA DOCUMENTATION, PARLER DE L'ATELIER

Si assister à l'atelier s'avère important, avoir **accès aux informations écrites proposées (documentation, bibliographie, comptes rendus des débats...)** et les utiliser est une autre façon de s'approprier son contenu. 65 % des participants disent utiliser¹⁶ les supports comme la documentation (études de Vacances Ouvertes principalement).

¹⁵ À cela, on peut trouver deux raisons principales :

- La première c'est l'obligation logistique et financière, pour Vacances Ouvertes, de limiter l'accès aux ateliers aux seuls "monteurs de projets professionnels".
- La deuxième, c'est le risque de confusion méthodologique autour de l'objet de l'atelier qui est de constituer un réseau de professionnels.

¹⁶ Certains tuteurs n'ont pas toujours proposé la possibilité de consulter (voire de se procurer) les études de Vacances Ouvertes en atelier. Le fait de ne pas y avoir accès provoque des frustrations fortement exprimées lorsque

Parfois, cela passe aussi par la **restitution aux collègues du contenu (ou d'une partie du contenu) des ateliers**¹⁷ (74 % des participants aux ateliers disent le faire) sous la forme du compte rendu formel ou informel, du débat en équipe, voire de la réunion de travail : *“Au retour de l'atelier, j'ai restitué ce qu'on s'était dit à mes collègues. C'était très riche. Ils se sont fait un petit dossier de travail à partir de ce qu'on s'est dit et avec les éléments que j'ai ramenés”* ou *“Après l'atelier, j'avais gardé les fiches et les documents. On les a photocopiés et distribués à l'équipe”*¹⁸. Cela passe aussi (mais beaucoup plus rarement) par la **restitution de petits tuyaux et de choses concrètes**¹⁹ **aux personnes qui vont partir en vacances**. Parfois, cette restitution a des effets inattendus : *“Après les ateliers, j'ai parlé des actions d'autofinancement aux familles. La seule idée qu'elles ont eue c'est de faire les poubelles pour récupérer des choses. Finalement on a mis notre veto”* ou des effets diffus car l'appropriation par les personnes concernées dépend de plusieurs facteurs extérieurs : *“J'ai parlé du service d'aide à la recherche d'hébergement à quelques familles, mais c'est allé trop vite, elles ne l'ont pas utilisé...”*

L'atelier, on l'a vu, provoque des questionnements directs sur les participants mais aussi par voie de conséquence sur les collègues voire les futurs vacanciers. Cet impact se mesure, entre autres, par les modifications qu'ils disent avoir introduites dans les projets. **Les participants ayant utilisé la documentation et ceux ayant restitué le contenu des ateliers à leurs collègues sont aussi ceux qui disent introduire des modifications dans leurs projets vacances**²⁰. On le voit, cela renvoie largement à la question de la motivation du participant.

dans le questionnaire on demande au participant s'il a utilisé la documentation proposée. Sur les compte rendus, il semblerait que plus ceux-ci sont envoyés rapidement après l'atelier, plus il y a de chances pour qu'ils soient réutilisés.

¹⁷ Les personnes qui utilisent la documentation sont aussi celles qui restituent le contenu des ateliers à leurs collègues. Le lien entre les deux est très clair.

¹⁸ Pour une approche plus fine du type de contenu restitué on peut dire qu'il concerne : Le rôle de l'accompagnement, la gestion des conflits, relations parents-enfants, implication des acteurs pour 37 %, l'épargne et les actions d'autofinancement pour 25 % de ceux qui parlent des ateliers à leurs collègues, les pratiques et expériences des autres pour 22 % et les phases de préparation du projet, d'organisation et le financement pour 15 %. On remarque que ce qui est restitué aux collègues correspond aux thématiques développées dans les études.

¹⁹ Cela se limite souvent à des informations très concrètes : adresses d'hébergeurs, idées d'actions d'autofinancement...

²⁰ En effet, la part des participants aux ateliers à avoir introduit des modifications suite aux ateliers est de 59 % pour ceux qui ont utilisé la documentation proposée. Ce taux tombe à 46 % pour ceux qui n'ont pas utilisé la documentation. Cette tendance est la même pour ceux qui disent vouloir modifier leur pratique dans le projet futur.

De même, il existe une relation très nette entre le fait de communiquer le contenu des ateliers aux collègues et le fait d'introduire des modifications dans ses pratiques. En effet, la part des participants à avoir introduit des modifications est de 59 % pour ceux qui ont parlé des ateliers à leurs collègues. Il n'est que de 38 % pour ceux qui n'ont pas communiqué le contenu des ateliers à leurs collègues.

Les limites

Comme toute formule de ce type, les ateliers sont limités dans leur portée. Cela renvoie à la façon dont ils ont été conçus mais aussi la façon dont ils sont mis en œuvre.

APRÈS DEUX ANS DE PARTICIPATION, L'ATELIER EST MOINS UTILE

L'impact s'apprécie ici de deux façons : le fait que les participants disent introduire des modifications dans leurs projets et ce qu'ils disent de la nature de ces modifications.

Globalement, **les ateliers semblent avoir plus d'impact sur les projets pendant la première²¹ et deuxième année de participation.** C'est seulement au bout de la troisième année de participation²² que les modifications introduites sont moins nombreuses et cela quel que soit le degré d'expérience²³ du monteur de projet. Par contre on observe des différences dans la nature des modifications en fonction de l'ancienneté de présence aux ateliers²⁴.

Ce constat limite l'impact des ateliers dans la durée et pose la question de l'utilité d'y participer au-delà de deux ans en raison de la routine qui serait susceptible de s'installer.

Cette routine s'exprime souvent de manière détournée voire nuancée :

- **Redouter d'être confronté au même contenu l'année suivante²⁵ :** *"Je crains un risque de lassitude au fil des ans"*. Ici, **la peur d'être confronté à la routine pour l'année suivante est une façon d'exprimer qu'elle est déjà là.**
- Ne plus se satisfaire d'une approche généraliste et vouloir **approfondir des thèmes particuliers en fonction de problématiques rencontrées sur le terrain.**
- **Vouloir que l'atelier soit moins long** (2, voire 1 journée pour quelques-uns)

²¹ Les personnes venant pour la première fois représentent 66 % de l'ensemble.

²² Il est à noter que si le dispositif d'atelier n'existait pas avant 1999, des monteurs de projets participaient cependant à des ateliers bilans facultatifs organisés en octobre ainsi qu'à des formations.

²³ En effet, l'atelier semble avoir le même impact quelle que soit l'expérience en tant que monteur de projet de vacances. Cela renforce l'idée que les modifications aux projets peuvent intervenir indépendamment de l'expérience acquise en tant que monteur de projet vacances.

²⁴ Parmi les personnes ayant introduit des modifications, les nouveaux stagiaires vont principalement s'attacher à modifier ce qui concerne une meilleure prise en compte de la place des familles dans le projet, la réflexion sur le projet global et l'ouverture vers un projet différent. Pour les stagiaires présents aux ateliers depuis deux ans, les modifications portent davantage sur le fait d'étoffer les réunions de préparation et d'anticiper les problèmes se posant pendant le séjour. Quant aux stagiaires présents depuis trois ans et plus, ils vont surtout s'attacher à redéfinir leur place dans le projet.

²⁵ Il faut rappeler que les ateliers sont obligatoires pour les monteurs de projets qui sollicitent un financement auprès de Vacances Ouvertes (voir plus loin les conséquences de cette obligation).

- **Estimer que le coût** (financier²⁶, temps, énergie) **du déplacement est supérieur au bénéfice obtenu.**
- Ne plus vouloir se réunir qu'entre monteurs de projets expérimentés autour d'**ateliers par "niveaux"**.

D'autre part, plusieurs éléments nous indiquent que la routine redoutée de la part des monteurs de projets ayant assisté plusieurs fois aux ateliers est loin d'être une fatalité. En effet, si tel était le cas, 98 % des participants ne penseraient pas que les ateliers sont utiles. Ils laisseraient alors la place à d'autres collègues, voire d'autres partenaires qui ne sont pas venus et exprimeraient plus largement leur mécontentement.

On peut alors avancer plusieurs hypothèses :

- **Certains participants, même s'ils s'ennuient, sont mieux en atelier qu'ailleurs.** On peut parler d'**utilité par défaut** : ce n'est pas l'atelier qui est intéressant mais bien le fait de s'absenter de la structure dans laquelle on travaille. L'atelier sera perçu comme globalement utile pour soi.
- Pour certains, la présence de nouveaux participants, un cadre différent et un nouveau tuteur peuvent suffire à ce que l'atelier soit perçu comme globalement intéressant et instructif. On peut parler d'**utilité malgré tout...**
- Pour d'autres enfin, il y a mise en place, d'une sorte de "stratégie de contournement de l'ennui" : *"Dans l'atelier cette année, j'ai été plus dans une position d'apporter des choses que d'en recevoir"*. Le participant se donne, au sein du groupe de pairs, un **nouveau rôle, celui de "l'expertise"**.

Enfin, et c'est important de le dire, **la routine pour certains, c'est aussi la routine dans un environnement professionnel dans lequel ils n'estiment n'avoir plus grand chose à exprimer** : *"Au bout de plusieurs années, ce sont toujours les mêmes problèmes qui surgissent"*. Cette lassitude et ce mal être professionnel s'expriment parfois dans les ateliers contre soi-même, contre les autres membres du groupe ou bien contre le tuteur et le dispositif qu'il anime.

L'ÉCHANGE DE PRATIQUES N'EST PAS FORMATION

Sur la forme, 80 % des participants estiment que la formule de 3 jours d'ateliers (2 consécutifs au printemps et une en octobre) **est satisfaisante.** Parmi ceux qui pensent le contraire²⁷, certains souhaiteraient que le bilan en octobre soit de deux jours (au lieu d'un seul) et d'autres souhaiteraient au contraire que les ateliers ne se déroulent que sur deux jours au total (une seule journée au printemps au lieu de deux) voire une seule journée. D'autres pencheraient plutôt pour que les ateliers de printemps se fassent plus tôt : *"En avril, on a déjà tout bouclé. Les ateliers sont trop tard"*. **Le fait**

²⁶ Rappelons que : Sont pris en charge : Une nuit + un dîner + un petit déjeuner à hauteur maximum de 369 F, les transports à hauteur du coût du billet SNCF et exceptionnellement les nuits des veilles des ateliers si la personne vient de loin et ne peut être présente à l'heure de rendez-vous. La prise en charge de ces frais se fait sur la base d'une personne seule.

Ne sont pas pris en charge : repas du midi, autres nuits d'hôtel, petits déjeuners et dîners en dehors du forfait, dépassements du forfait nuit + dîner + petit déjeuner et tous les frais d'une deuxième personne.

²⁷ Soit 10 % de l'ensemble des participants.

que les ateliers soient tard dans l'année (mais il est logistiquement difficile de les faire plus tôt) peut expliquer, en partie, qu'il y ait une telle différence entre modifications faites en cours de projet et modifications envisagées dans un projet futur.

Sur le fond, l'atelier est un lieu de rencontre entre monteurs de projets, lieu d'échange de pratiques et de réflexion autour de considérations générales mais aussi de quelques thématiques plus pointues. L'ambition de départ qui consiste à permettre à chacun des participants de repartir avec des éléments lui permettant de questionner sa pratique **engendre aussi de la frustration tant l'étendue des attentes est large et leurs profils sont divers.**

Si les appréciations sont globalement positives²⁸ sur les ateliers, certaines personnes éprouvent le **sentiment d'avoir été trompées sur le contenu** : *"Je ne m'attendais pas à des ateliers comme ça. Je m'étais inscrit sur la gestion des conflits et j'espérais autre chose. Je n'ai pas eu de réponse"*. Cela pose très concrètement deux questions : la question du décalage entre ce qui est attendu (une attente de formation) et ce qui est trouvé concrètement (un échange de pratiques). Ensuite se pose la question pratique de la communication du contenu des ateliers et la difficulté logistique de pouvoir annoncer précisément aux futurs participants ce qu'ils vont y faire²⁹.

Globalement, cependant, les critiques sont plus nuancées et des déceptions s'expriment, classiquement comme dans tout exercice de ce style, autour de l'idée que les **ateliers sont trop concrets et les questions ne sont pas poussées à fond** pour certains : *"Je suis plus en attente de théorie. Sur un thème comme l'évaluation il faudrait que ce soit plus complet"*, *"Impression de lourdeur car la présentation de chaque projet était trop longue. On n'avait pas le temps de se poser et d'approfondir"* ou bien que la portée des ateliers est limitée : *"À part le fait d'avoir obtenu d'une dame de l'atelier des adresses de financeurs et l'adresse d'un hébergeur, ça ne m'a rien apporté"*. Et **inversement d'autres pensent qu'ils sont trop abstraits ou trop théoriques** : *"J'attends des petits filons, je ne suis pas capable de prendre du recul pour l'instant"*, démontrant, par là, l'extrême diversité des attentes des participants.

Mais comme pour relativiser ce que l'atelier n'apporte pas, une participante affirme : *"Si on a l'impression parfois d'énoncer uniquement et de ne pas aller au fond des choses, c'est dans un deuxième temps que l'on "digère" et mesure les effets des ateliers"*.

LES LIMITES DE L'ANIMATION PAR UN MONTEUR DE PROJET

Le groupe d'échange de pratiques est animé par un tuteur formé venant du réseau et lui-même porteur de projet. L'atelier, tel qu'il a été conçu, est donc une formule intermédiaire entre un simple échange de pratiques sans animateur et la formation. L'idée de faire animer ces ateliers par des monteurs de projets expérimentés c'est pour Vacances Ouvertes parier à la fois sur les **compétences d'un monteur de projet**

²⁸ 98 % des participants jugent les ateliers utiles.

²⁹ En effet, le contenu des ateliers est élaboré avec les tuteurs quelques jours avant le début des ateliers et ne peut raisonnablement pas être communiqué à l'ensemble des participants aux ateliers.

repéré pour ses savoir faire (et reconnu en tant que pair) **et sur des capacités d'animation et de gestion de groupe.**

Le tuteur navigue alors entre deux fonctions :

- **L'animateur** mobilisant des techniques d'animation et de gestion de groupe.
- **Le référent avec une longue pratique**, de la réflexion et de l'expérience.

Ceci n'est pas sans poser des problèmes lorsque le tuteur peut être tenté de promouvoir sa pratique ou une pratique particulière. Le participant peut perdre alors sa liberté de pensée et se sentir pris au piège d'un dogme qui semble s'imposer à tous comme une évidence. Sa réaction peut être forte : *"J'ai été très interpellée sur la question de l'épargne bonifiée : je trouve que l'on trompe les gens avec des systèmes de bonification très élevés, c'est irréel"*.

Dans ces conditions, mais aussi dans toutes celles où le tuteur aura une approche plus consensuelle que dialectique, on pourra dire que l'atelier **peut contribuer à produire une homogénéisation des pratiques et la production d'une pensée (ou d'une pratique) dominante.**

LA DIFFICULTÉ DE FORMER LE TUTEUR

L'atelier qu'il anime est souvent pour lui un terrain d'expérimentation de la fonction de tuteur dans la mesure où **la plupart n'ont jamais été confrontés à ce genre d'expérience.** Pour certains tuteurs, c'est une opportunité de s'extraire d'un quotidien routinier ou d'un environnement étouffant. Accéder au statut de tuteur peut être vécu comme une promotion et une reconnaissance de Vacances Ouvertes. Et le fait d'être rémunéré pour cette fonction vient renforcer cet aspect. **Les enjeux personnels, voire professionnels sont donc parfois importants**³⁰.

Face à ces constats se pose la question de la formation du tuteur pour la tâche qui lui est confiée. La formation s'appréhende de deux façons pour le futur tuteur :

- Une **formation à l'animation et à la gestion d'un groupe**³¹. La question qui se pose pour le futur tuteur est de savoir si l'animation d'un tel groupe diffère de l'animation d'un groupe de familles dans le montage d'un projet vacances par exemple et si oui quelles compétences nouvelles la fonction de tuteur exige-t-elle.
- Une **formation pour approfondir les thèmes qui sont récurrents dans les ateliers** (les relations parents-enfants, l'épargne bonifiée, la gestion des conflits, les actions d'autofinancement, la recherche d'un hébergement de vacances...). La demande de formation dans ces thèmes répond, pour le tuteur, au besoin d'avoir à se distinguer³² en étant capable d'apporter des informations et éléments nouveaux permettant d'élever les débats, de canaliser et de réorienter..

³⁰ Le tuteur est aussi un monteur de projet qui peut éprouver un certain sentiment de routine dans les ateliers. Proposer à cette personne un nouveau rôle dans le réseau en valorisant ses compétences, ses savoir faire et sa fibre d'animateur, c'est aussi alimenter l'idée de réseau.

³¹ Ce groupe est perçu comme un groupe de collègues que rien ne distingue de soi.

³² Ce besoin de distinction est nécessaire pour légitimer auprès de soi et des autres, le fait d'avoir été choisi comme tuteur. Il est basé sur l'idée classique que celui qui anime le groupe sait des choses que les autres ne savent pas.

Sur la **méthode d'animation de groupe**, et dans la mesure où la demande des tuteurs dans ce sens ne semblait pas prioritaire, elle n'a pas fait l'objet d'une formation spécifique en 2000. Le bilan a révélé que les tuteurs estimaient avoir des lacunes portant principalement sur des aspects liés à la création d'une dynamique de groupe et sur la façon de travailler pour élaborer collectivement du savoir.

Dans le domaine de l'**approfondissement de thématiques**, il a donné lieu en 2000 à cinq journées de travail³³ avec l'ambition affichée de consacrer un temps de l'atelier à un "apport de contenu" lié à ces thèmes. Cette ambition répondait à la nécessité, apparue lors du bilan 1999, de revoir le dispositif pour éviter que les ateliers ne soient trop répétitifs, notamment pour les personnes qui étaient déjà venues en 1999. Pour les tuteurs, la mise en œuvre de ce temps thématique n'a pas fait l'objet de consignes particulières et chacun a aménagé ce temps en fonction de ce qu'il souhaitait en faire. Les résultats ont été assez inégaux dans l'ensemble : quand l'apport de contenu a fait l'objet d'un "exposé" plus ou moins formel, les tuteurs n'ont pas toujours été très à l'aise dans la fonction et les participants pas toujours convaincus du résultat. À l'inverse, lorsque l'apport de contenu a pris la forme de discussions-débats, les échanges pouvaient paraître superficiels, même si globalement la méthode participative a été de loin plus satisfaisante pour les participants.

De l'avis des tuteurs, si les formations n'ont pas atteint leur ambition première³⁴, elles leur ont néanmoins permis (à condition d'avoir été "digérées" et retravaillées) de s'approprier un savoir global et d'être rassurés au moment de se confronter à des pairs.

ETRE OBLIGÉ DE VENIR, C'EST PARFOIS UNE CONTRAINTE

On l'a évoqué de manière transversale, ce qui est en toile de fond, c'est le **caractère obligatoire des ateliers**. Celui-ci peut être vécu comme **une contrainte** parce qu'il oblige le professionnel ou le bénévole à se donner les moyens financiers et la disponibilité de s'éloigner momentanément de ses activités quotidiennes : *"Les ateliers m'ont bien intéressé mais les charges de travail ont été difficiles à gérer"*. Il peut aussi être vécu comme **une chance** car il dispense des lourdes tractations avec l'employeur autour de l'intérêt d'assister à un tel regroupement. Il permet aussi la prise de distance pour les personnes au cœur des projets qui ont parfois des difficultés à argumenter la nécessité de se former et donc de prendre du recul.

Pour certains, **rendre les ateliers obligatoires (pour bénéficier de financements) met Vacances Ouvertes dans une posture contradictoire par rapport au discours de participation volontaire des futurs vacanciers dans leurs projets vacances** : *"On parle de libre adhésion avec les familles mais on exige que les monteurs de projets soient obligatoirement aux ateliers"*. Pour d'autres, cette absence de libre adhésion ne positionne plus Vacances Ouvertes comme un interlocuteur privilégié mais comme un

³³ Thèmes développés : La relation parents-enfants, la gestion des conflits, la problématique alcool, la recherche d'hébergement de vacances et l'épargne bonifiée. Les trois premières formations étaient assurées par des intervenants extérieurs et, les deux premières particulièrement, difficilement réappropriables par le tuteur pour faire l'objet d'un apport de contenu.

³⁴ Celle d'apporter un réel apport de contenu thématique.

financeur comme les autres. Le contrat de confiance s'en trouve ainsi rompu car il s'appuie sur un système de contrainte et d'obligation³⁵.

Il semble cependant que **ce rejet du caractère obligatoire des ateliers soit moins le fait des personnes qui y assistent que des employeurs**. Certains (notamment des CAF) ne comprennent pas l'obligation qui leur est faite d'envoyer leurs agents à des ateliers dans la mesure où ils perçoivent Vacances Ouvertes avant tout comme un financeur. Vues du côté des monteurs de projets de ces structures les choses sont un peu différentes puisqu'ils souhaitent plutôt *"poursuivre les échanges de pratiques pour éviter la sclérose, l'institutionnalisation et continuer de réfléchir aux évolutions possibles"*.

Indépendamment de l'appréciation des porteurs de projets sur ce caractère obligatoire, il est important de souligner que **78 % des participants aux ateliers estiment qu'ils seraient quand même venus si les ateliers n'avaient pas été obligatoires**. Pour les 22 % qui ne seraient pas venus, sont invoquées par ordre d'importance des raisons de disponibilité, l'impossibilité d'être autorisé à quitter son poste puis la question du coût même si Vacances Ouvertes prend en charge la plupart des frais.

³⁵ Les obligations sont aussi du côté de Vacances Ouvertes dans la mesure où le caractère obligatoire suppose une double exigence pour Vacances Ouvertes, à savoir que ces ateliers correspondent à un besoin et qu'ils apportent aux personnes présentes de quoi nourrir et alimenter leurs pratiques sous peine d'être très contestés.

Quelles propositions ?

Les conditions pour que le dispositif réponde davantage aux attentes ont été largement évoquées et il paraît important de pouvoir, en retour, faire des propositions.

L'amélioration du dispositif d'atelier concerne principalement ce qui est de la responsabilité de Vacances Ouvertes en tant qu'organisateur. C'est donc directement la façon dont ce dispositif a été pensé et la façon dont il a été mis en œuvre.

CE QUI SEMBLE PLUTÔT BIEN FONCTIONNER

Des aspects expérimentés depuis deux ans et déjà améliorés, certains forment véritablement l'identité des ateliers. Parmi ceux-ci on peut citer :

- La formule **d'atelier généraliste** de trois jours avec deux jours consécutifs au printemps et un en octobre.
- La **formule intermédiaire entre l'échange de pratiques et la formation**.
- **L'animation par des tuteurs membres du réseau**.
- La **diversité des profils, des métiers, des statuts, des origines géographiques et des types de projets**.

QUI POURRAIT PARTICIPER AUX ATELIERS ?

Les monteurs de projets vacances directement responsables de l'action qu'ils mènent sont aussi plus à même de faire évoluer cette action avec les ateliers

- Ces personnes sont les plus concernées par les ateliers. Il faut les inciter à se déplacer.

Par contre les personnes plus expérimentées (mais moins concernées par le projet) ont une contribution intéressante dans le groupe.

- Il ne faut donc pas les dissuader de venir aux ateliers dès lors qu'elles apportent leur capacité d'analyse.

Les futurs vacanciers fortement impliqués dans le projet ont des choses à dire sur la préparation du projet, ses objectifs et les personnes qui partent.

- Il faut alors **inciter les monteurs de projets (officiels) à envisager, dans une optique de valorisation des compétences acquises, de venir aux ateliers avec une personne qui va partir en vacances** et qui a un rôle leader, moteur, fédérateur, mobilisateur dans le projet.

- C'est l'opportunité de **lancer une vaste réflexion sur la place que Vacances Ouvertes souhaite donner aux personnes qui partent en vacances et qui montent collectivement des projets avec l'aide de financements publics**. Cela renvoie aux missions de Vacances Ouvertes et la façon dont elle entend prendre en compte la participation des personnes dans leur projet vacances. Au-delà, la "lutte contre les exclusions" peut aussi passer par la valorisation de réelles compétences logistiques, d'animation de projet et de mobilisation.

La diversité des profils est un facteur important dans les ateliers.

- **Maintenir à tout prix la mixité dans les ateliers** est primordial. Cette diversité est géographique, de métiers, d'ancienneté en tant que monteur de projet vacances, d'ancienneté en tant que participants aux ateliers. Les limites sont l'alourdissement du dispositif notamment par la multiplication des déplacements.

L'atelier semble plus utile pour les personnes venant pour la première ou la deuxième fois.

- **Assister doit devenir facultatif pour ceux qui ont personnellement assisté au moins deux fois**. Par contre **il doit pouvoir être dit que leur présence est importante pour la richesse des échanges** compte tenu justement de ces savoir faire. Il faut également leur donner la possibilité d'approfondir une thématique qui a trait à leurs préoccupations autour de leur projet vacances³⁶.
- Il peut être proposé également à ces monteurs de projets d'inciter un de leurs collègues qui travaillent également sur le projet à participer.

Le travail en équipe renforce l'impact de l'atelier sur le projet ...

- Pourquoi ne pas **inciter les personnes qui travaillent seules sur le projet vacances** (27 % de l'ensemble en 2000) **à venir accompagnées d'un collègue ou d'un partenaire** moins en lien avec le projet ou potentiellement concerné par celui-ci ? Se pose alors la question de la prise en charge des frais afférents.

Toute proposition visant à augmenter le nombre de participants aux ateliers implique des conséquences financières pour lesquelles Vacances Ouvertes devra trouver des partenariats.

COMMENT AMÉLIORER LE DISPOSITIF ?

Utiliser la documentation proposée et restituer le contenu des échanges aux collègues et aux participants, c'est optimiser les possibilités que l'atelier produise du changement dans les pratiques.

- Il est alors nécessaire **d'être plus rigoureux sur les consignes autour des méthodes classiques de la formation** : bibliographie, exercice pour permettre l'appropriation du contenu et sa restitution aux autres collègues.

³⁶ Si les monteurs de projets avaient le choix de ne pas venir aux ateliers, les conditions de leur participation tiendraient pour 41 % des participants à des conditions matérielles autour du coût de l'atelier (gratuité ou prise en charge partielle du coût), de proximité du lieu et de durée de l'atelier (au moins deux jours consécutifs). Vient ensuite pour 36 % des participants la condition qu'il y ait des ateliers thématiques avec un apport théorique mieux défini, un programme connu et un label de formation. Viennent ensuite la disponibilité et l'accord de l'employeur.

- **Proposer plus largement la documentation de Vacances Ouvertes et se donner les moyens qu'elle soit utilisée.** Pour cela, se donner du temps en atelier pour s'approprier la documentation disponible.
- **Fournir plus rapidement les comptes rendus des ateliers aux participants** pour qu'ils puissent, avec ce support, restituer les contenus à leurs collègues. Limiter les comptes rendus aux informations, débats et analyses les plus intéressantes.
- **Inciter les participants à restituer le contenu des ateliers aux collègues et aux familles qui vont partir en vacances.** En expliquer l'intérêt et les conséquences.

Pour les participants, l'atelier n'est pas toujours à la hauteur de ce qui est espéré.

- Continuer, sur l'atelier généraliste, à **consacrer un temps de réflexion sur une (ou deux) thématique(s) sur une méthode davantage participative sous forme d'élaboration conjointe de savoir** et non plus d'apport de contenu plus formel.
- Offrir la possibilité, pour les participants expérimentés, **d'assister à des ateliers thématiques sur demande de leur part.**

L'opportunité des ateliers n'est pas toujours correctement expliquée.

- Il est nécessaire de **rendre plus lisible le but de l'atelier et l'intérêt qu'ont pu en tirer les anciens participants.**
- Il est aussi nécessaire **d'être plus clair sur les programmes annoncés en se donnant les moyens que les participants soient correctement informés** de ce qui va s'y passer.

Le tuteur a un rôle subtil et une position délicate : il est monteur de projet comme les autres, il appartient donc à un réseau. Il est en même temps animateur d'un groupe composé de pairs.

- On peut **repréciser la fonction du tuteur, le cadre de son intervention, les limites de son rôle** en insistant sur le fait qu'il prenne conscience de ce qu'on attend de lui et de la position dans laquelle les participants aux ateliers le placent.
- On peut **insister également sur la formation des tuteurs en ce qui concerne les techniques d'animation et la dynamique de groupe.**

Conclusion

Les ateliers ont accueilli **218 personnes différentes** en 2000 et 176 en 1999³⁷ pour la plupart salariées du travail social et de l'animation de la France entière. **L'utilité de ces échanges de pratiques est largement reconnue** par les personnes qui y assistent et le dispositif, par son originalité, **semble répondre à des besoins qui parfois débordent le cadre strict du montage de projet de vacances.**

L'atelier est, avant tout, une rencontre de professionnels et bénévoles avec des pratiques diverses (pour 72 % des participants). **C'est un espace de réflexion, de débats autour de questions de fond soulevées par le projet et de prise de conscience des enjeux autour des vacances** (pour 68 %). **C'est enfin une prise de distance par rapport au quotidien qui permet d'obtenir du groupe un soutien moral** (pour 45 %).

Même si **pour certains, l'atelier n'a que peu d'impact** parce que les attentes dépassent le cadre d'ateliers généralistes, il va, pour d'autres plus nombreux, éclairer la mission de montage de projets de vacances. Lorsque des modifications sont alors apportées suite aux ateliers, elles produisent un certain nombre d'**effets sur les monteurs de projets eux-mêmes mais aussi sur les futurs vacanciers**³⁸. Ces effets tiennent principalement au fait de se sentir valorisé, d'avoir une place et d'être plus motivé. Cela induit une meilleure compréhension des enjeux et des objectifs du projet et le désir de s'impliquer autrement dans les étapes de préparation mais aussi dans la vie de quartier.

L'impact des ateliers est un processus lent et complexe et, si la plupart des effets sont mis en relation directe avec des modifications introduites dans les projets, il ne peut être occulté l'idée qu'ils sont le fruit d'une **conjonction de plusieurs facteurs**. En effet, si les participants savent souligner l'utilité des ateliers pour le projet qu'ils montent ou pour eux-mêmes, ils savent aussi dire que ce qui les fait avancer ce sont des facteurs tenant à leur expérience (analyse des échecs et réussites) et leur motivation, des facteurs liés à leur environnement de travail (climat, accès à la formation, état du partenariat...) ou encore à l'attitude des futurs vacanciers (dynamisme, disponibilité, implication sur le quartier...).

Les ateliers peuvent donc être utiles, voire très utiles, avoir un impact sur le projet, mais aussi ne pas en avoir. Cela signifie que **les ateliers ne peuvent se limiter à un but utilitariste basé sur les seules modifications des pratiques**. L'échange en groupe,

³⁷ Pour plus de détails voir Annexe 1

³⁸ Pour plus de détails voir Annexe 2

en ce sens, n'est pas que l'apprentissage de techniques, de méthodes ni même de prises de conscience sur le projet vacances, c'est avant tout un espace de rencontres entre personnes différentes qui montent des projets vacances. **Parce que cette rencontre produit de la convivialité, décloisonne les métiers, reconnaît l'expertise de certains bénévoles, valorise les compétences et les savoir faire de chacun, elle participe à la création d'un réseau riche de ses diversités, qui dépasse la relation de financeur à financé et le cadre local.** A ce titre, on peut affirmer que ces regroupements, dans la limite du cadre qu'ils se sont fixés, participent bien d'une démarche de formation - action et donc aussi, modestement, d'une ambition plus large de transformation des rapports entre les différents acteurs du projet vacances.

Annexe 1

Ateliers 2000 – Profils des stagiaires et données chiffrées.

13 ateliers de trois jours (2 jours consécutifs en mars avril et une journée en octobre) animés par **9 tuteurs** (dont 8 porteurs de projets) à Paris, Lyon, Bordeaux, Lille, Louvroil, Charleville Mézières, Quiévrechain et Saint Saulve.

1- Nombre et caractéristiques des stagiaires

Ces ateliers ont réuni **218 personnes** dont 84 % de femmes. 204 sont salariés professionnels (94 %) et 14 sont bénévoles. Cela représente **491 journées stagiaires**.

Age des participants (base : répondants à la question)

Tranche d'âge	Effectifs	%
< 25	19	12,0
25 - 29	31	19,6
30 - 34	32	20,3
35 - 39	18	11,4
40 - 44	18	11,4
45 - 49	20	12,6
50 - 54	15	9,5
> 55	5	3,2

77 % ont au moins un BAC + 3 dont 25 % ont le diplôme de Conseiller en Education Sociale et familiale (CESF) et 20 % ont un DEFA.

2 – Structure d'appartenance

77 % des structures d'appartenance sont associatives. Le reste se compose de structures publiques pour 14 % et de CAF pour 9 %.

Ces structures sont implantées massivement dans des territoires bénéficiant de dispositifs publics particuliers (56 % en ZEP, 20% en ZUS). Elles bénéficient de financements provenant d'un Contrat de Ville pour 77 %, d'un CCPD pour 50% et d'un Contrat local de sécurité pour 42 % (attention tous les participants aux ateliers ne connaissent pas l'ensemble des dispositifs existants).

3 – Situation professionnelle

(base : répondants à la question)

Métiers	nbre	%
Conseiller Economie Sociale et Familiale	29	23,6
Responsable de secteur	25	20,3
Animateur	22	17,9
Directeur, Président	19	15,4
Référent famille	9	7,3
Assistants Sociaux	6	4,9
Divers (secrétaire, comptable...)	13	10,6

70 % des participants sont à temps plein. 68 % sont en CDI et 18 % sont sur des contrats aidés (dont 13 % sont en Emploi Jeune)

56 % ont plus de 5 ans d'expérience dans la fonction qu'ils occupent, 19 % ont 3 ou 4 ans d'expérience et 18 % des salariés ont moins de 2 ans d'expérience

Annexe 2

Les effets des modifications sur les participants aux vacances.

Liste des effets sur les familles des modifications apportées dans les projets (constatés par les participants aux ateliers)

	Effectifs	%
Valorise la place et le rôle des familles	22	31
Meilleure compréhension du projet	9	12,7
Dynamique de groupe, dynamique sur quartier	8	11,3
Préparation plus intéressante et complète	7	9,9
Personnes plus sereines	6	8,5
Familles plus responsables	5	7
Prise d'initiatives	4	5,6
Meilleure intégration sur lieu de séjour	3	4,2
Réalisation d'autofinancement	2	2,8
Assiduité aux préparations	1	1,4
Reconnaissance du groupe	1	1,4
Meilleur respect des désirs de chacun	1	1,4
Motivation à partir plus importante	1	1,4
Meilleure compréhension des objectifs réciproques	1	1,4

115 questionnaires / 40 répondants (35 % des questionnaires) / 71 occurrences
Pourcentages calculés sur la base des occurrences.

L'analyse des effets n'a pas fait l'objet d'un travail spécifique et systématique car il n'est jamais demandé aux monteurs de projets. Ce qui leur est communément demandé c'est de valider des objectifs définis avant l'action pour justifier les subventions perçues. Ces effets décrits par les monteurs de projets sont donc ceux qu'ils disent avoir constatés lors de l'atelier d'octobre.