

Jeudi 9 juillet 2020

N° 109

Rédaction : M-Ch. BASTIEN et le SN
Directeur de publication : J-L WARIN
Impression : EPA (photocopies)
Adhésion/Abonnement : D. HUDE
Dépôt légal : juillet 2020
N° CPPAP : 0720 S 07415
N° SSN : 126063694
8 place de la gare de l'État
CP N° 8
44276 Nantes Cedex 2
Dispensé de timbrage

Nantes ROLLIN

P4
LA POSTE
DISPENSE DE TIMBRAGE

Dossier: **Continuités éducatives**

- Page 2 **Éditorial: le couteau de Lichtenberg**
- Page 3 **Continuités éducatives**
- Page 4 **2S2C: un bricolage!**
- Page 8 **« Été inventant et culturel ?! »**
- Page 9 **« Vacances apprenantes »**
- Page 10 **Protocoles maltraitants**
- Page 11 **Pour un « Avenue de France » des associations**

Le couteau de Lichtenberg

De dispositifs en dispositifs

D'après ce méconnu philosophe allemand du XVIII^{ème}, satiriste sur les bords, il s'agit d'un «*couteau sans lame auquel ne manque que le manche*».

À croire qu'il décrivait la pluie de dispositifs en tous genres dont nous accablent nos tutelles : «*des propositions qui peuvent paraître cohérentes au premier abord mais qui perdent toute substance rationnelle lorsqu'elles sont étudiées de près*.»

C'est ce qu'EPA n'a cessé de faire depuis Mars, tout confinés que nous étions : étudier de près.

Étudier de près l'aveuglement dans les instances de prétendu dialogue social et sur le terrain, dans les ACM où chacun avance masqué (et d'abord les intentions des employeurs) comme dans les Directions départementales où le petit chef veut du chiffre, du contrôle, de la présence devant le tableau Excel.

Étudier de près le devoir d'obéissance au préfet.

Étudier de près l'instrumentalisation des associations, les injonctions contradictoires, le manque de moyens, la pénurie de personnel qualifié, l'absence de vision sinon comptable, l'absence de désir sinon d'apparaître au 20 Heures de BFM.

Bénévolat recommandé, congés réquisitionnés, vacances apprenantes, dimanches comme un lundi...

Surfer sur l'émotion compassionnelle du moment (les émotions n'ont qu'un temps) mais ne rien interroger, ne rien construire, ne rien proposer sinon du dispositif cataplasme sur la jambe de bois dur de l'injustice sociale.

Le plus beau restant sans doute le Service National Universel, à ce point oxymorique que personne n'a jamais compris de quel code il relevait. Sans aucun doute d'un code secret, d'un univers parallèle et tout à fait alien.

Nous ne sortons pas de la méconnaissance de ce qu'est l'éducation populaire, de l'ignorance d'un besoin inassouvi depuis des décennies. Nous ne sortons pas de la volonté d'externaliser, de tirer vers le bas les contenus, les compétences, les normes et les salaires. Un trop plein de vide.

Ce Traverses reviendra sur tous ces points, agrémentés d'une touche d'Organisation Territoriale de l'État.

Pour finir sur une note poétique je vous renvoie, dans le genre paradoxal, au soleil noir surréaliste ou bien encore au bon Corneille avec «*Cette obscure clarté qui tombe des étoiles*», (Le Cid, Acte IV, scène 3).

Sauf qu'ici la constellation du ministère des Sports, de la DJEPVA, du secrétariat d'état auprès du ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse plus le ministère de l'Éducation Nationale lui-même, confond souvent les notions de dialogue social et de distanciation sociale.

Comment lutter? En se syndiquant. En ayant des mandats clairs, une pensée délibérée, des représentants élus, des relais nationaux et locaux. Twitter, Facebook ou YouTube sont certes des outils performants d'alerte, de mobilisation à distance et de communication, mais ils ne pèsent rien ni dans le bureau du chef de service ni au cœur des arbitrages interministériels.

Dernier oxymore donc : ne restez pas «*enfermés dehors*».



JCS

Continuités éducatives

Dans les grandes manœuvres de la (re)construction d'une grande ambition éducative, un élément de langage est mobilisé : la « *continuité éducative* ». Nous portons depuis plus de 10 ans la revendication d'un pôle éducatif et sa gestion par l'Éducation Nationale. La construction d'une continuité éducative devrait donc être notre combat. Cependant les dispositifs qui nous sont proposés pour la construire, SNU, 2S2C, vacances apprenantes, ... nous conduisent à interroger le sens de cette continuité. En fait de continuité éducative, nous observons et nous vivons des mises en difficultés des pratiques éducatives.

Le service public de l'éducation populaire que nous revendiquons n'est pas de la mise en lien entre une demande et une offre de pédagogie active, ni de la labellisation pour finir en application informatique, ni surtout, sortir des enseignements de l'École. C'est la construction rigoureuse d'espaces de délibération de ce qui fait éducation.

À ce brouillage nous opposons d'autres continuités dans lesquelles s'enracinent nos analyses et nos propositions présentées dans ce dossier de Traverses.

Condorcet

Condorcet, en 1791, présente une organisation de l'instruction publique des enfants et des adultes nécessaire à l'institution de la République. Il décrit les contenus, les objectifs et les moyens¹ pour une éducation continuée tout au long de la vie.

Jean Zay

« *Le 28 juin 1937, le ministre (Jean Zay) inaugure le foyer construit par la Ligue de l'enseignement dans le cadre de l'exposition universelle, en compagnie de son sous-secrétaire d'État aux Sports et Loisirs, Léo Lagrange. L'architecture du foyer souligne la cohérence du projet : le Foyer communal d'éducation et de loisirs est physiquement relié à l'école, signe du lien qui unit les trois univers, scolaire, périscolaire et celui du loisir dans ses dimensions culturelle et sportive* ».

1 « Réglée comme toute autre sur les besoins les plus généraux, elle aura principalement pour objet : 1. les connaissances politiques ; 2. la morale ; 3. l'économie domestique et rurale ; 4. les parties des sciences et des arts qui peuvent être d'une utilité commune ; 5. enfin, l'éducation physique et morale. » Il ajoute : « L'instruction politique ne doit pas se borner à la connaissance des lois faites, mais s'étendre à celle des principes et des motifs des lois proposées. » CONDORCET, Troisième mémoire sur l'instruction publique

2 Articuler scolaire et périscolaire. Dans Jean Zay, toujours actuel ?, hors-série de Vers l'Éducation Nouvelle, mars 2015, p. 56-61. Laurent Besse.

Jean Zay a donné des instructions sur les constructions scolaires, qui devaient comporter une salle commune au scolaire et périscolaire, et sur la protection des instituteurs pendant le temps scolaire, périscolaire et les colonies de vacances.

Jean Guéhenno

En charge, à la Libération, de la nouvelle direction de la Culture populaire, Jean Guéhenno, dans ses premières circulaires, invite les instituteurs à prolonger l'action de l'école républicaine auprès des adultes. Mais il fait plus encore. La circulaire du 22 novembre 1944 crée un corps dédié à cette ambition éducative continue. Cette circulaire est l'acte de naissance des instructeurs spécialisés qui sont les ancêtres des CTP, des CEPJ, des CTPS.

Deux manifestes pour un service public de l'éducation populaire

En 1978, le syndicat des conseillers techniques et pédagogiques publie un manifeste pour un service public dédié à l'éducation populaire qui repose sur la création d'un corps de fonctionnaires titulaires (ils sont alors contractuels) et sur des moyens nécessaires à la réalisation de leurs missions. Un service public « *lieu d'analyse et de synthèse des expériences d'éducation populaire et lieu d'innovation et d'expérimentation (...). Parallèlement au développement et au renforcement du secteur associatif de l'éducation populaire, il y a place pour un service public d'éducation populaire (...). Le pluralisme c'est aussi cela* ».

Le manifeste revendique un grand ministère chargé de l'Éducation Nationale, de la Culture et de la Recherche.

En 2002, EPA⁴ publie un manifeste pour un service public d'éducation populaire et de jeunesse. Dans ses premières lignes il expose : « *L'éducation ne se limite pas aux temps scolaires. À côté des fonctions fondamentales de l'École, l'accès à des modes d'information et à des procédures diversifiées d'apprentissages impose de nouvelles responsabilités éducatives pour la puissance publique. Un service public d'éducation permanente - ouvert sur des partenariats territoriaux irriguant les politiques culturelles, les activités physiques et sportives éducatives - a toute sa place dans une société exposée et fragilisée par des mutations accélérées.* »

Évidentes continuités.

Marie-Christine Bastien

3 Manifeste du syndicat SNCTPEP-FEN 1978 Archives syndicales

4 Manifeste pour un service public d'éducation populaire et de jeunesse. Revue du syndicat EPA. Juin 2002. Archives syndicales. Consultable sur le site d'EPA.

2S2C: un bricolage!

Entre « cheval de Troie » et ouverture ratée de l'École

Le dispositif Sport-Santé-Culture-Civisme (2S2C) dégrade le service public. Destiné à durer, il ne peut qu'aggraver les inégalités scolaires

Le protocole sanitaire contraint le nombre d'élèves par classe. Cette baisse des effectifs a pour conséquence de ne pas pouvoir accueillir tous les élèves. Celles et ceux qui sont accueilli.es sont soumis à des rotations dans la semaine, limitant de fait le temps de présence avec les enseignants. Le dispositif appelé 2S2C, instauré en juin 2020 et appelé à être repris à la rentrée scolaire, a vocation à accueillir sur temps scolaire les élèves ne pouvant pas être pris en charge par les enseignant-es en raison des «dédouplements» imposés. Pendant qu'un groupe est accueilli en classe, d'autres groupes «bénéficient» d'activités diverses. Celles-ci, dans le cadre 2S2C, sont placées sous la responsabilité municipale: communes ou établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Ces activités concernent le sport, la santé, la culture et le civisme. Officiellement, le respect des contraintes de distanciation sociale à l'école est assuré. Les allègements de protocole sanitaire ne devraient pas avoir vocation à faire disparaître le dispositif 2S2C destiné au contraire à être pérennisé.

2S2C, nouvelle pièce au puzzle de l'école du socle

Les 2S2C marquent une nouvelle étape dans l'édification du projet libéral de l'école dite des «fondamentaux» ou «du socle», centrée sur des compétences basiques en français-maths et le «respect d'autrui», trop souvent confondu avec le respect de l'ordre établi. Le resserrement des contenus enseignés dessine un service public à moindre coût par l'externalisation des matières «non fondamentales» vers les collectivités et le secteur privé. Qu'en attendre si ce n'est la promesse d'aggravation des inégalités scolaires redoublées par l'inégalité de ressources dont disposent les acteurs locaux et les familles? Cette école entérine l'inégalité des parcours scolaires qu'elle prétend choisir et anticipe la séparation des publics: celles et ceux qui poursuivront leurs études, celles et ceux qui entreront précocement sur le marché ultra-concurrentiel du travail. Elle signe le renoncement définitif au processus séculaire de démocratisation. Pour la FSU, la complexification grandissante du monde, à l'heure de la crise climatique et démocratique, rend plus urgente que jamais l'égalité d'accès à des savoirs élaborés et émancipateurs pour permettre à tout-es les élèves de prendre le contrôle de leurs vies et de peser sur l'avenir.

L'oxymore du provisoire qui dure

Le dispositif 2S2C n'est plus présenté par le gouvernement comme un moyen temporaire de gérer les élèves en surnombre. Il devient selon les mots du ministre Jean-Michel Blanquer l'horizon de «l'école de demain». Pour être mis en œuvre, sur la base du volontariat, des conventions ont déjà été signées avec les collectivités locales. Les élèves et leurs familles ne sont pas, pour l'heure, «obligés» de participer aux ateliers installés.

La crise sanitaire et l'après confinement semblent fournir une opportunité pour pousser les feux d'un projet d'École qui rejoint une vision clivante d'une École réduite à un socle de base, fallacieusement dénommé «socle des fondamentaux», sur des horaires possiblement réduits. Les autres disciplines, considérées comme non fondamentales, sont valorisées dans le discours mais reléguées dans un temps qui, toujours scolaire, serait voué *in fine* à devenir périscolaire. Les propos de Jean-Michel Blanquer devant le Sénat lèvent grandement le voile sur le scénario en cours: «*Nous avons à penser une place supplémentaire du sport et de la culture à l'école [...]* Une contrainte forte peut nous amener à une évolution positive car on avait déjà l'objectif de développer la place du sport et de la culture. Ce qui préfigure cela c'est le 2S2C». De fait le 2S2C organise une porosité entre temps scolaire et périscolaire qui déplace de l'enseignement certaines activités de manière structurelle, avec des conséquences prévisibles, voire inéluctables, sur les programmes et les métiers.

Des intervenants multiples sans statut enseignant sur le temps scolaire

Les intervenant-es qui encadrent les activités sont payés par les communes. C'est la collectivité qui, dans les conventions passées, verse la rémunération des intervenants. Les communes sont «accompagnées» par l'État qui prévoit une aide forfaitaire et des conseils. Dans les faits, les services de l'Éducation Nationale (DSDEN) et de ce qui reste des services départementaux de la Jeunesse et des Sports, se limiteront à un rôle d'interface discret entre les maires et les associations qui répondront à des appels d'offres pour prendre des parts de marché, aux côtés d'autres prestataires privés.

Le dispositif prévoit ainsi de confier à des animateurs et animatrices payé-es par le bloc communal des groupes d'élèves (15 au maximum) pour faire du sport ou des activités artistiques ou culturelles. Cet encadrement pourra être constitué de personnels municipaux, d'intervenants associatifs ou indépendants sous statut privé, de professeurs de conservatoire. Des professeurs de l'éducation nationale pourront aussi intervenir. Les parents volontaires et les bénévoles pourront aussi être associés.

On est dans une situation analogue à celle de l'encadrement du Service National Universel (SNU) que le gouvernement veut prochainement rendre obligatoire avant la fin du quinquennat. Mais d'autres intervenant-es sont aussi pressenti-es tels des intermittent-es et professionnels

du spectacle et des arts (propos présidentiels du 6 mai face au monde de la culture) pour que l'École «*se rouvre différemment pour faire une révolution de l'accès à la culture et à l'art*». Les droits acquis des intermittent-es du spectacle étant prolongés d'un an et les conditions de prolongation n'étant pas encore précisées, on peut pressentir dans les propos présidentiels une incitation, en contrepartie de cette prorogation, à investir au moins provisoirement dans le temps scolaire.

Le 2S2C ne résiste pas à la réalité de la classe

L'école actuelle n'a pas les moyens de réduire les inégalités sociales. Mais dans le groupe classe, les apprentissages sportifs, culturels, artistiques et citoyens permettent à certain-es élèves de se révéler pleinement, alors que ces mêmes élèves sont parfois en difficulté lors des apprentissages des «fondamentaux» du Ministre Blanquer. Il ne se joue pas la même chose dans tous les domaines d'apprentissage, et c'est ce qui permet l'équilibre du groupe classe, en donnant à chacun-e sa place à un moment donné. Un-e élève peut être «moteur» en éducation physique, tandis que l'un-e le sera en éducation artistique, et un-e autre en maths ou en français. Certain-es enfants ont besoin de ces disciplines pour appréhender leur «métier d'élève» et donc apprendre. Leurs postures et leur rôle au sein du groupe classe leur permettent d'équilibrer les hiérarchies du groupe. En plus de l'équilibre du groupe classe, l'enseignement de ces matières et la diversité des disciplines est essentiel car cela permet de ramener bon nombre d'élèves vers l'ensemble des apprentissages, et c'est d'autant plus vrai pour ceux des classes populaires. Retirer ces matières des apprentissages scolaires provoquera la mise à distance d'élèves par rapport aux autres sur les temps scolaires, cela accroîtra de fait leur décrochage précoce.

Une translation éducatrice de l'État vers la commune pour des activités hétérogènes

Sur plus de 1000 conventions passées (environ 5% des communes), on peut identifier les tendances concrètes des activités menées dans le cadre du 2S2C.

Les activités sport et santé privilégient les pratiques extérieures et individuelles pour satisfaire au protocole sanitaire. On retrouve la course, les parcours motricité et exercices de préparation physique, le yoga et la danse, la zumba fitness, la capoeira, la sophrologie...

Dans les activités culturelles les axes dominants tournent autour des arts plastiques du théâtre, de l'initiation musicale et des ateliers d'écriture.

L'axe des activités civiques est diversifié à partir de l'engagement citoyen, le respect d'autrui, le développement durable et les bonnes conduites face au changement climatique.

Dans les faits, les activités proposées au titre du 2S2C varient d'une commune à l'autre en fonction des «compétences» locales et des moyens dont disposent les municipalités. Mais elles dépendent aussi des choix voulus par les élus locaux et des conseils et contacts fournis par les personnels du ministère des sports ou d'éducation populaire traitant des activités de jeunesse.

Si les directives sont nationales, les choix et décisions sont dans les faits remis aux pouvoirs locaux, exposés aux ruptures d'égalité et volontés politiques.

L'antithèse de l'intention pédagogique ludique sous contrainte sanitaire coercitive

La volonté affichée sur le plan pédagogique est d'avoir recours à des activités ludiques pour renouer après le confinement. Mais la distanciation du protocole sanitaire vient souvent contrarier les pratiques actives nécessitant les contacts entre les élèves. Cette limite est d'évidence dans les activités physiques et sportives, le jeu dramatique, la danse et l'expression corporelle, les jeux de plein air, etc.

Mettre en avant le caractère assuré ludique des 2S2C, alors qu'il est soumis à des variables sanitaires communes au temps scolaire et aux accueils collectifs de mineurs (colonies de vacances, centre de loisirs), relève de l'élément de langage. Dans les faits, s'il veut appliquer à la lettre les protocoles sanitaires, tout éducateur ou éducatrice sait bien qu'il ou elle est obligé-e de poser des interdits et d'imposer des gestes de sécurité multiples qui non seulement évacuent la ludicité mais rejoignent sur bien des aspects des injonctions et des principes pédagogiques directifs aux antipodes du jeu et du plaisir d'apprendre.

L'ombre projetée du 2S2C à la rentrée

Avec ou sans risques sanitaires le 2S2C est présenté comme un remède, un sésame éducatif à l'ouverture de l'École sur le monde, les vertus du sport, l'art, le civisme, l'épanouissement des consciences et le développement durable. Face aux sénateurs Jean-Michel Blanquer a clairement évoqué «*une nouvelle organisation du temps*» scolaire. Or, réaménager le temps scolaire passe obligatoirement par un réaménagement des programmes (cela se vérifie chaque fois) avec ses conséquences sur les rythmes éducatifs scolaires, péris et extrascolaires et l'accès aux équipements le plus souvent communaux. Les pilotages de terrain sont, chaque fois, modifiés. Cela ne peut se faire à la hussarde. Or c'est le cas pour les 2S2C et pour le SNU aujourd'hui. L'approche doctrinaire du MENJ prend le risque majeur d'ignorer les contingences des territoires, provoquant un séisme dans les transferts induits de compétences, entraînant par effet dominos une série de dysfonctionnements déjà entrevus ou vérifiés il n'y a pas si longtemps avec les rythmes scolaires.

Le transfert au bloc communal, ou aux autres collectivités serait lui aussi redoutable d'effets sur les finances locales qui sont déjà mises à mal par la récession. Chaque convention 2S2C prévoit sa tarification. L'État engage 110€ par jour et par groupe de 15 élèves quel que soit le niveau concerné. Un fonds de 250 M€ est prévu pour le financement. Mais les coûts pour les communes sont plutôt de 200 à 250€ une fois tout valorisé.

Le montage est complexe: la collectivité verse la rémunération à l'intervenant, mais le coût de la prestation est dû par les services de l'Éducation nationale et de la Jeunesse à la collectivité, sur la base du constat du nombre de groupes d'élèves accueillis. Le 2S2C relève du budget opérationnel du programme 230. Il s'adresse aussi à l'enseignement privé sous contrat.

Associations et périscolaire instrumentalisés pour démanteler

Les salariés de l'animation, éducateurs sportifs, du secteur privé associatif ou de la fonction publique territoriale n'ont pas à intervenir sur le temps scolaire pour prendre la place des enseignants. Ils sont tributaires des choix de leurs employeurs. Leur vocation éducative complémentaire à l'École s'en retrouverait contrariée. La franchise éducative revendiquée dans leur métier serait grandement bafouée par l'injonction de leur employeur les utilisant pour prendre une place de marché ou à la recherche d'un effet d'aubaine pour glaner de maigres subsides de l'État. Souvent précarisés, mal payés, ces salariés contraints et utilisés se retrouveraient de surcroît exposés à la souffrance d'une perte de sens de leur métier et du cadre de leur emploi.

Quant aux personnels Jeunesse et Sports, voués à la gestion de dispositif au lieu de faire leur métier, ils seraient utilisés à contre-emploi, jouant contre les corps enseignants desquels ils participent.

Enfin, ce qui n'est pas dit, ce qui avance masqué, c'est la remise en cause sur le temps scolaire de l'éducation physique et sportive ainsi que des disciplines artistiques. Au détriment de qui? Au profit de qui? Le confinement a déjà dégradé le système scolaire en éloignant de la scolarité les élèves les plus fragiles socialement, en creusant les inégalités entre les établissements, en fracturant les classes. En organisant progressivement la sortie d'une partie des matières enseignées indispensables aux apprentissages, le 2S2C vient constituer un brulot contreproductif sur de multiples aspects.

❶ Il fait sortir de fait de l'École l'EPS, les enseignements artistiques, l'éducation à la santé et à la citoyenneté et éloigne encore plus les enfants et les jeunes d'origines modestes de ces domaines d'expression, de connaissances et d'émancipation. À cette ségrégation induite s'ajoute l'appauvrissement et la déstructuration des dynamiques pédagogiques qui contribuent à l'enseignement.

❷ Il tend à remplacer des enseignant-es par des clubs, associations, animateurs ou opérateurs privés sans avoir *de facto* de garanties sur le savoir-faire pédagogique et les conditions à réunir que le métier d'enseignant peut certifier. Par ailleurs, une juxtaposition d'activités ne remplace pas un enseignement organisé dans un cadre de programmes scolaires nationaux.

❸ Ces opérateurs, quels que soient leurs statuts, seront obligatoirement différents d'une école à l'autre, d'une commune à l'autre, d'un établissement à l'autre, conventionnés par les communes en partenariat avec des services d'État (DSDEN, DDCS/PP aujourd'hui) incapables d'assurer des garanties qualitatives fines et de

sécurité des pratiques; ce ne seront que des plateformes de mises en relation comme pour le SNU ou la réserve civique.

❹ Le bloc communal va de fait se substituer à l'État dans une territorialisation expérimentale détruisant l'égalité d'accès sur l'ensemble du territoire et au sein des territoires eux-mêmes, effaçant la « sanctuarisation » scolaire qui met les enseignant-es et les élèves à distance des clientélismes et pressions politiques de proximité, de groupes et lobbies de tous ordres et communautarismes. Plus qu'à un transfert d'un pan de l'éducation, on se retrouve face à une décharge non régulée, impréparée, sur des communes confrontées aux mêmes problèmes et clivages rencontrés sur les rythmes scolaires.

❺ Les intervenant-es appelé-es à remplacer les enseignant-es relèvent de statuts disparates, sans convention collective commune possible, voire sans convention collective du tout, sans franchise pédagogique établie, sans qualifications étalonnées, le plus souvent sans grilles de salaires décentes, sur des contrats souvent précaires. Ces salarié-es sont souvent lié-es à des patronats associatifs recherchant des parts de marchés pour faire vivre leur structure dans les espaces de concurrence ouverts par le démantèlement des services publics.

❻ L'organisation du 2S2C hors des locaux scolaires a déjà des conséquences en chaînes sur l'accès aux équipements sportifs la plupart du temps saturés et souvent insuffisants. Il en aura aussi sur l'aménagement de lieux culturels au détriment de professionnels de la culture, sans visibilité de reprise avant 2021, soumis à des effets retards importants, en manque récurrent de lieux de travail et répétitions. Cette simple mesure de délocalisation scolaire pour un certain type d'activités a des conséquences à prévoir et des effets en chaîne sur la vie communale.

❼ Les conséquences du pilotage de proximité vont être lourdes pour les directions d'écoles et d'établissements; on ne peut généraliser les 2S2C sans imaginer les cortèges de séquelles sur l'ensemble de la chaîne éducative, sur les relations avec les parents, les transports scolaires, la définition des groupes d'élèves, les emplois du temps, les autorisations diverses inévitables...

❽ Les niveaux de responsabilité entre l'éducation nationale et les collectivités, les prestataires et bénévoles (puisque ils sont prévus) vont relever de quelle autorité réelle? Sans précision établie sur le temps scolaire ou périscolaire, les couvertures assurantielles doivent faire l'objet d'une expertise loin d'être réalisée à ce jour. Les structures culturelles, associatives, ou le club sportif sont considérés « prestataires de l'État ». Ainsi « la

responsabilité administrative de l'État est substituée» à celle de la commune, de la structure culturelle ou du club sportif. Les pataquès sont à venir : ils sont mal évalués.

9 Tout comme les «vacances apprenantes» - colos improvisées sans autre concertation que celle d'organisateur aux abois devant les annulations massives et les protocoles sanitaires - le 2S2C est insécurisé et sans qualité éducative garantie. Concevoir une fiche projet et remplir des imprimés CERFA pour ensuite établir une convention est une procédure incroyablement légère en matière éducative. La grosse ficelle juridique des accueils collectifs de mineurs (réglementation des colos/centres de loisirs) va encore être bricolée avec la complicité du MENJ et de sa direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative.

10 La défausse de l'État sur les collectivités va produire des effets chamboule-tout inévitables. Pour l'heure on est sur du volontariat, demain si généralisation et obligation il y a, la question des ruptures territoriales entre communes pour les écoles, départements pour les collèges, et régions pour les lycées (via leurs programmes d'action éducative) va poser une série de questions liées aux prérogatives de chacun. Ce jeu de dominos face à des services de l'État exsangues (cf. les avatars Jeunesse et Sports) va redistribuer les cartes de la responsabilité éducative complémentaire d'une École racornie sur son «socle». Avec le 2S2C, et ses confusions de temps scolaire ou périscolaire, ce n'est pas seulement la rupture d'un service public national qui se joue : c'est la manière dont les collectivités vont avoir à investir les pans de missions abandonnés. Sur fond de transferts de compétences induits, d'autonomie à tous les étages, le modèle des Landers allemands est à deux pas. Les modèles de l'enseignement public agricole et de l'enseignement professionnel, confrontés à l'apprentissage porté par le patronat et aux prérogatives des régions participe de l'éclairage à avoir. Cette question est fondamentale pour faire sens sur les objectifs voulus pour «libéraliser» le service public de l'éducation et le conformer à une vision doctrinaire poursuivie depuis plus de 20 ans.

Un énorme raté : l'ouverture concertée de l'École à partir des «projets» de l'équipe éducative

Les exemples de professeurs d'EPS invitant pendant leurs cours ou sur l'UNSS des professionnels du cirque et de la danse sont nombreux. Il en va de même à l'école primaire ou dans le secondaire avec des artistes, des auteurs, ou encore de grands témoins d'époques historiques (aussi diverses que la Résistance, la guerre d'Algérie, le droit à l'avortement, la justice et la peine de mort, le changement climatique...) invités par les enseignant-es. À l'occasion d'événements culturels scolaires (Printemps théâtral des Lycées et collèges, participations à expo sciences...) des comédien-nes, des animateurs-trices, des associations et autres intervenant-es sont venus sur des temps scolaires. Parfois des professeurs ont mis à disposition leurs créneaux horaires pour des réalisations collectives. Des classes transplantées sont devenues des moments de découvertes, de créations associées aux cours, avec des intervenant-es non enseignant-es, des intermittent-es... L'ouverture de l'École, quand elle est portée par l'équipe éducative, est parfaitement possible et enrichissante pour l'ensemble des élèves. Le 2S2C lui tourne le dos : il est là pour dégraisser et sous payer.

La complémentarité enseignant-es, professionnels de l'éducation non formelle et détenteurs de savoirs hors l'École ne doit donc pas nourrir des oppositions mais au contraire être recherchée pour une plus grande fécondation éducative. Le plus mauvais prisme serait celui d'opposer des qualifications à d'autres savoirs constitués possibles à utiliser dans le temps scolaire AVEC les enseignant-es. Pour cela l'opposition au 2S2C, qui est un dispositif pernicieux, doit éviter toutes les ornières corporatistes et opposer une autre ambition pour l'École.

Dans l'intérêt des élèves, des familles, d'une école de la république ouverte aux savoirs et à la pensée : le 2s2c doit être abandonné.



«Été inventant et culturel?!»

Une mise au travail des acteurs culturels ignorante des pratiques

Les déclarations du Président de la République le 6 mai dernier sur la situation des professionnels du spectacle ont prôné une mise au «travail» des artistes et des techniciens pour réaliser des ateliers périscolaires au service d'«une révolution artistique et culturelle», d'une réinvention de «notre été inventant et culturel» - pour reprendre ses mots.

Les interventions des professionnels du spectacle dans le champ éducatif, scolaire ou extrascolaire, ne sont pas une nouveauté. La fonction «socialisante» - au sens de l'établissement de lien humain - des pratiques artistiques est défendue et reconnue depuis de nombreuses années, tant dans le champ scolaire que dans celui de l'éducation populaire. Des conseillers techniques et pédagogiques jeunesse et sports y ont contribué et continuent d'y contribuer. Les artistes et les techniciens exercent, nombreux, depuis longtemps, leur métier ailleurs que sur les plateaux, jouant dans les écoles, construisant et réalisant avec des publics hors l'école des productions artistiques, rencontrant et bâtissant avec les publics éloignés des lieux culturels.

L'ambition du président de «mise au travail» indique en sous-texte que les périodes de chômage qu'autorise le statut d'intermittent sont des périodes improductives qu'il conviendrait de «remplir». Cela témoigne d'une méconnaissance totale des contraintes de la création.

Les interventions que nous devons continuer à défendre ne peuvent en aucun cas être des palliatifs à l'impossibilité contextuelle d'exercer son métier, ni une compensation bienveillante de la prolongation des droits à l'assurance chômage des salariés intermittents du spectacle. En outre, sans vérification sérieuse des aptitudes pédagogiques à l'encadrement, l'artiste ne peut se substituer à l'enseignant ou à l'animateur.

Ce serait dénier ce qui fait la spécificité et la richesse de chacun dans leur approche de la fonction sociale et structurante des pratiques artistiques.

Si nous regardons avec méfiance cette façon circonstanciée de régler la crise des professionnels du spectacle, ainsi que des dispositifs comme le 2S2C qui risquent de priver les enseignants des enseignements artistiques, c'est parce que nous sommes convaincus que le travail de transmission de ces pratiques ne peut exister sans la complémentarité de tous ces acteurs. Dans le champ ministériel éducatif «jeunesse et sports» nous avons toujours travaillé, en appui sur nos spécialités de métiers, à ce que ce travail en commun puisse se faire au cœur même des territoires, et dans un cadre contractuel. Les PEDT en sont l'illustration, qui favorisent la rencontre entre les services de l'État (JS et EN), la collectivité et ses professionnels (animateurs, éducateurs sportifs, parfois structures culturelles) et des intervenants extérieurs. Dans ce cadre négocié, chacun peut prendre sa place et ce d'autant mieux qu'il sait et maîtrise ce qu'il apporte, sans empiéter sur le rôle des uns et des autres.

Ce travail veut servir un processus global d'éducation, à l'inverse d'une réponse d'urgence qui malmène tous les professionnels impliqués dans le champ de l'«éducation culturelle» et fait courir le risque de les monter les uns contre les autres. La coopération locale entre les acteurs, permet de penser des temps et des parcours éducatifs concertés.

À l'inverse de déclarations qui ignorent tout des pratiques artistiques déjà là, la décision d'affecter tous les PTP dans les services des rectorats régionaux permettrait de mieux travailler ces coopérations.

Catherine Tuchais



« Vacances apprenantes »

Un plan de communication qui ne résout rien

La situation du tourisme social est dramatique

Selon l'UNAT 50 à 70 % des colos et séjours n'ouvriront pas cet été parce que :

- le discours de ces derniers mois a présenté la vie sociale et collective comme dangereuse ;
- les dates de parution des protocoles sanitaires bien trop tardives ne permettent pas d'organiser les séjours (se réunir pour préparer, pour recruter des équipes, remettre en état des bâtiments...);
- le contenu des protocoles d'ouverture limite les effectifs accueillis induisant un risque d'augmenter encore les déficits faute de recettes suffisantes pour couvrir des charges fixes;
- les protocoles au fil de leur publication s'annulent et se contredisent. Par exemple sur le port du masque : en acheter ou pas ? Par exemple sur les lits : superposés ou pas ?
- le chiffre d'affaire perdu est perdu. Le confinement est arrivé au moment où les trésoreries sont au plus bas. Malgré la prise en charge du chômage partiel cela va obliger à recourir soit à l'emprunt, soit à puiser dans des fonds propres. La situation est encore plus grave pour les structures qui sont engagées dans des investissements.

Pour finir, si bon nombre des emplois saisonniers sont déjà compromis, après l'été viendront les licenciements de permanents.

Elles sont en deçà des exigences du moment

Les «vacances apprenantes» ne sont une aide, ni aux familles, ni aux organisateurs de colos, ni un rattrapage scolaire.

Elles sont d'abord une aide aux grands réseaux qui ont participé aux groupes de travail des ministères. Deux jours après les publications des cahiers des charges «vacances apprenantes» ils étaient déjà labellisés. Les structures du secteur, seront soutenues indirectement (car ce sont des aides pour les enfants des zones de revitalisation rurale et des quartiers politique de la ville) si elles marchent dans le plan de communication gouvernemental en ripolinant «vacances apprenantes» leurs dispositifs existants. Les petites structures ne seront pas prêtes.

Elles mettent en grande difficultés les services Jeunesse et Sports qui ont déjà été placés dans l'incapacité d'informer les organisateurs sur les protocoles sanitaires. Les cahiers des charges nationaux ont été publiés 10 jours avant le début des vacances scolaires. Les collègues sont désormais mis sous pression de tenir les objectifs assignés par les crédits délégués dans des délais intenable.

C'est en contradiction avec les exigences de qualité éducative travaillés tout au long de l'année. Nous pouvons craindre des *burn out* dans les équipes de jeunesse et sports, et il faut en plus trouver des missions pour le SNU auquel le gouvernement n'a pas renoncé.

Le dispositif laisse entendre qu'en temps «normal» l'action des accueils collectifs de mineurs n'est pas éducative. Pourtant chercheurs et pédagogues ont longuement décrit les bienfaits éducatifs des vacances collectives. Qui les a lus ? Les concepteurs du dispositif savent-ils que les vacances apprenantes existent déjà ?

Il fragilise les salariés du secteur. La situation de l'emploi ne sera pas sauvée et, en outre, le dispositif met en évidence le manque de reconnaissances des compétences. Les cahiers des charges des vacances apprenantes expliquent à des équipes pédagogiques comment il faut construire des journées éducatives.

Les «vacances apprenantes» ne sont pas une aide au départ alors qu'il y a un réel besoin de vacances. Au sortir du confinement certains enfants seront restés enfermés dans quelques mètres carrés, parfois en ne mangeant que par la solidarité des voisins ou des réseaux associatifs. L'objet social des organisateurs du tourisme social ce sont les vacances pour tous. Or, les aides, même ciblées sur les enfants des classes populaires, ne suffisent pas pour aider au départ. La culture du départ nécessite un long travail d'approvisionnement. Là encore, les délais sont bien trop courts pour construire le départ en vacances avec les familles et les jeunes.

Au sortir du confinement certains élèves auront «perdu du temps», d'autres n'auront pas eu de connexion à la maison, d'autres auront décroché, même avec une connexion. Pour autant suffira-t-il, et donc faut-il, proposer des compléments éducatifs pour résoudre les difficultés scolaires des enfants des classes populaires ? Inversement suffira-t-il d'agrémenter les écoles ouvertes d'interventions sportives et artistiques ? Clairement non !

Les vacances apprenantes, après le confinement, ne font que révéler l'absence d'une réelle politique de soutien (nationale, car les inégalités des politiques territoriales sont criantes) aux organisations (surtout les plus petites) qui militent pour et portent le droit aux vacances pour tous.

Marie-Christine Bastien

Protocoles maltraitants

Animatrices et animateurs dans la crise du Covid-19: les oubliés

La deuxième ligne

Les trois mois écoulés ont été riches en enseignements. Le pays a notamment découvert que certaines professions étaient indispensables à sa vie. Il a aussi découvert – vraiment? – que ces mêmes professions étaient parmi les plus méprisées et sous-payées. Coïncidence ou pas, il s'agit aussi des professions les plus féminisées. Parmi elles, l'animation a été en «deuxième ligne» (il est grand temps d'abandonner ces métaphores guerrières: les gens ont fait leur travail, point) durant ces trois mois.

Après l'annonce brutale du confinement, devenu la seule solution après des semaines de déni de la gravité de la situation sanitaire, les animatrices et animateurs ont été confrontés comme les autres salariés à des situations très variables selon le bon vouloir de leurs employeurs. Pour certains la bienveillance, pour d'autres le chômage partiel subi et les pressions pour prendre un maximum de congés pendant le confinement, et avec en toile de fond pour tous l'angoisse concernant l'avenir de leurs structures.

Pendant le confinement, le secteur a pris sa part avec les enseignants de la garde des enfants de soignants. Comme les institutrices et instituteurs, les animatrices et animateurs volontaires se sont exposés à la maladie par solidarité avec les infirmières et les médecins. Sans consignes, parfois sans protections, avec les seuls protocoles sanitaires qu'ils s'étaient donnés.

Des protocoles en cascade

Avec la fin du confinement et l'annonce de la réouverture des écoles et des accueils collectifs de mineurs (ACM), les consignes gouvernementales sont enfin arrivées. Le jeudi 7 mai au soir, un protocole à l'état de document de travail (!) a été envoyé en catastrophe par les services de Jeunesse et Sport, pour application dès le lundi 11.

Ce protocole pour les ACM était le clone de celui des écoles, lui-même dérivé de la note du conseil scientifique du 24 avril. Le président de la République a décidé de rouvrir les établissements scolaires. Il a alors ouvert le premier parapluie sous la forme de ce protocole très contraignant. Après lui, le gouvernement, l'administration, les collectivités, les employeurs ont ouvert les leurs en cascade. À charge pour les derniers échelons de mettre en œuvre des mesures qui sont immédiatement apparues inapplicables pour tous les professionnels.

En effet, les exigences de distanciation physique entre enfants et de désinfection systématique du matériel, au cœur du protocole, étaient incompatibles avec le principe même d'accueils collectifs de loisirs. Quel sens donner à des collectivités pédagogiques sans vie collective, avec toutes leurs contraintes et aucun de leurs bienfaits? Que faire des enfants, et notamment les plus jeunes, empêchés d'interagir avec leurs pairs, privés de jouets, cantonnés dans un même espace des heures durant? Était-il envisageable de les priver de tout contact physique et de tout soin?

Une perte de sens

Au supplice de Tantale imposé à ceux-ci - «tu es en présence de tes copains/copines, mais tu ne peux pas jouer avec eux» - s'est ajouté pour les salariés du secteur la terrible injonction contradictoire de faire respecter les mesures de lutte contre l'épidémie au prix de la négation de leurs valeurs professionnelles. Prendre le risque d'une relance locale de l'épidémie – avec ses éventuelles conséquences morales, disciplinaires et judiciaires – ou assumer d'être les exécutants d'une maltraitance institutionnelle?

Dans les deux cas, les conséquences psychologiques seront redoutables, comme l'ont rappelé vingt présidents de sociétés savantes de pédiatrie dans une tribune parue le 13 mai: «*Les mesures de distanciation excessive (comme la suppression des espaces de jeux, l'interdiction aux enfants de jouer entre eux, ou le refus de consoler un enfant) sont inutiles voire préjudiciables. Dans la pratique, elles sont manifestement inapplicables et seraient susceptibles d'entraîner une anxiété particulièrement néfaste au développement des enfants et générateurs de troubles du comportement potentiellement majeurs. Ces mesures excessives font également perdre sens et engagement au métier exercé auprès des enfants par les assistantes maternelles, les professionnels des crèches et des écoles.*».

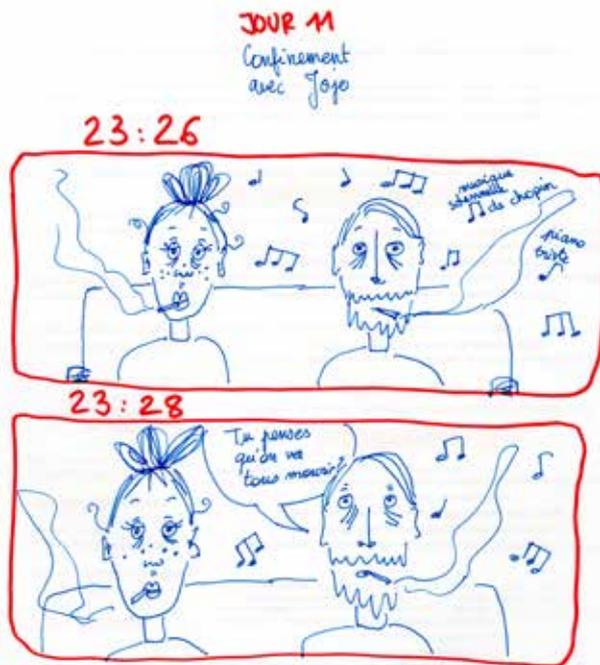
Parce qu'il a fallu tenir compte de la réalité, les règles sanitaires ont été adaptées localement, avec plus ou moins de bonheur. À vouloir donner l'impression de la sécurité sanitaire par l'ostentation de règles drastiques mais absurdes, on a en réalité probablement désarmé le secteur face à la situation sanitaire réelle. Les professionnels ont continué à appliquer des règles par soumission à la pression hiérarchique, et non par souci de préserver la population de la contamination. Les protocoles maltraitants étaient aussi des protocoles Potemkine.

Puisque le gouvernement ne s'est pas donné les moyens d'une autre gestion de la crise sanitaire, il n'y avait en réalité que deux options possibles pour la réouverture des écoles et des ACM :

- soit la situation sanitaire était telle qu'elle nécessitait l'application de ces protocoles, et dans ce cas il n'était pas raisonnable de rouvrir les établissements ;
- soit la situation sanitaire permettait la réouverture des établissements, et dans ce cas ces protocoles n'étaient pas nécessaires.

Même avec des protocoles allégés à partir du 22 juin, le secteur se prépare à un saut dans l'inconnu en cette veille de grandes vacances.

Patrick Jadé



Pour un « Avenue de France » des associations

Un plan de relance est nécessaire pour restaurer et garantir les moyens des associations d'éducation populaire, pérenniser leurs emplois, leurs contributions à l'élaboration démocratique, aux loisirs de qualité et à l'éducation tout au long de la vie !

Bien avant la pandémie actuelle, et ses conséquences économiques et sociales, les associations de jeunesse et d'éducation populaire étaient menacées par des coupes sombres dans les budgets de leurs ministères de tutelle successifs. Ces associations, grandes ou petites, se retrouvent largement tributaires de choix politiques locaux qui décident ou non de les soutenir et les reconnaître comme acteurs publics. L'éducation populaire est une « compétence partagée » depuis la loi NOTRe du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République. Mais l'État y a une place résiduelle

aux côtés des collectivités. La loi relative à l'égalité et la citoyenneté du 27 janvier 2017 édicte que les Régions sont cheffes de file des politiques de jeunesse. Dans les faits ce pilotage est très problématique. La définition concrète est principalement renvoyée aux disparités des blocs communaux, ou à l'échelon départemental.

Depuis le début de la crise sanitaire et du confinement (mi-mars) les activités socioculturelles et sportives, les accompagnements péri ou extrascolaires, les classes de découverte, les formations d'animateurs ont cessé ou quasiment disparu. Cela a des conséquences dramatiques sur l'emploi. Le chômage partiel ne va pas perdurer. L'emploi saisonnier (colonies, tourisme social) est compromis. L'arrêt de ces activités a des effets inquiétants sur les populations, en particulier sur les jeunes les plus fragiles en termes économiques et sociaux.

La dimension sanitaire impose de concevoir des précautions à prendre pendant encore plusieurs semaines ou mois pour à la fois protéger les publics, les salariés et bénévoles et au-delà ne pas faire prendre de nouveaux risques épidémiques à la population. Toutes les activités de loisirs, d'éducation populaire, sportives ou de pleine nature sont soumises à la dimension présenteielle.

Ce ne sont pas seulement les centaines de milliers de salariés des branches concourant à l'animation et au tourisme social qui sont touchées, ainsi que leurs millions de bénévoles. Ce sont aussi les millions de bénéficiaires qui vont venir grossir les contingents déjà trop nombreux des exclus de droits aux vacances et loisirs. Tout le secteur de l'éducation populaire et des activités de jeunesse souffre déjà d'un emploi trop souvent précaire, de la disparition dramatique d'aides à l'emploi qui pourtant avaient des effets tremplins pour leurs bénéficiaires et les structures. Sans plan de relance concerté avec les employeurs, comme avec les syndicats de salariés, la faillite des organismes – relevant essentiellement de l'économie sociale et solidaire – aurait des conséquences lourdes et immédiates sur la qualité de vie urbaine, comme rurale, et sur les publics les plus modestes. Un plan de relance concerté est donc nécessaire.

De fausses solutions à courte vue sont à éviter pour un plan de relance du secteur

Le droit aux vacances pour toutes et tous doit être garanti ! Oui, mais à quel prix et comment en juillet/août 2020 ? On le voit déjà, l'observation du protocole d'accueil dans l'éducation nationale – celui des colonies et centres de loisirs en est la réplique – conduit les élèves et les enseignant-es à subir des distanciations et prendre des précautions (qui n'excluent en rien les mises en dangers sanitaires) qui ôtent tout caractère enseignant aux activités, vident de sens la relation apprenante et

prohibe toute coopération entre pairs. On se retrouve dans un univers renvoyant aux garderies d'antan avec l'apprentissage à l'obéissance immédiate et le crève-cœur que cela représente pour un professionnel de l'éducation, qu'il soit en milieu scolaire ou hors l'école.

Il faut intégrer le fait que la saison d'accueils collectifs de mineurs, et probablement une part des accueils familiaux, soit impossible ou fortement contrariée en période estivale. De la même manière que la reprise scolaire est prématurée et dégradée, le maintien du droit aux vacances n'a pas à se traduire par l'organisation de colonies ou séjours impossibles à tenir sans dénaturer leurs qualités et leurs dimensions éducatives, leur philosophie liée aux pédagogies actives et aux apprentissages multiples par le jeu.

❶ De ce point de vue, organiser des compléments de formation à distance (FOAD) d'animateurs BAFA/BAFD pour encadrer les accueils collectifs de mineurs (ACM) n'est pas seulement une incongruité. C'est un expédient parfaitement inapproprié au requis relationnels à l'encadrement de mineurs. Cet arrangement correspond à la volonté conjuguée de certains employeurs et de l'État à « sacrifier » une réglementation par allègement de coûts au prétexte de la crise actuelle. Cette mesure sert directement la volonté d'ouverture des ACM pour permettre aux parents de « travailler » et aux employeurs associatifs de limiter la casse financière en accueillant des personnels à bas coût si le contrat d'engagement éducatif est activé !

❷ L'idée des colonies « apprenantes » pour organiser du rattrapage scolaire d'élèves confinés est une idée erronée. Tout d'abord elle n'assure en rien de toucher des décrocheurs ; le recours à l'appel à projets relève de la communication, sans moyens identifiés, alors que l'été vient de démarrer, les colos apprenantes resteront confidentielles. De surcroît le projet inflige à des jeunes scolaires un ajout de scolarité au confinement subi. Enfin elle détourne la vocation des colonies en profitant de la législation existante pour bricoler médiatiquement un « temps d'accueil couvert juridiquement hors responsabilité parentale ». Les mouvements de jeunesse qui s'engouffrent dans ce dispositif sont instrumentalisés comme ils ont pu l'être avec le Service National Universel dans sa première phase. Derrière la bonne intention : la déshérence.

❸ Plus globalement, demander coûte que coûte une garantie aux vacances pour les jeunes en 2020 relève d'un credo dérangeant. Même si on invoque des conditions sanitaires exemplaires, l'affirmer n'est pas suffisant. Préserver la part de marché du tourisme social (ici activités de jeunesse saisonnières) ne peut être une bonne obsession dans le contexte.

Les pertes financières des associations et organisateurs vont se chiffrer à des centaines de millions d'euros. Le secteur ne sera pas sauvé par un fonctionnement d'ACM en mode dégradé en 2020 !

Nous proposons au contraire un « avenue de France » des mouvements de jeunesse, incluant les salariés, les prestataires (CSE) et les collectivités pour envisager les conditions de reprise des activités, pas pour les décréter.

L'État et les collectivités doivent bâtir un plan de relance concerté et coordonné pour les Jeunesses, l'éducation populaire et les activités physiques et sportives hors École

L'intérêt social – voire la contribution à l'intérêt général – des acteurs de l'éducation populaire et de la vie associative y concourant n'est plus à démontrer. Sans plan de relance, la part de société civile qu'ils représentent subira un très grave séisme et repli.

Un « Grenelle », avenue de France, siège partagé du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse et du ministère des sports est indispensable pour dégager des axes d'action convergents et partagés sur la totalité du territoire national.

❶ vérifier les nouvelles garanties à réunir pour assurer – dans des conditions sanitaires sécurisées, avec un salariat et des usagers protégés – des lieux éducatifs ludiques tant dans les séjours et accueils d'été que ceux à anticiper pour la rentrée dans le périscolaire et l'extrascolaire.

❷ Interroger la pertinence du Service National Universel (SNU) dans un contexte de plus en plus défavorable à sa déclinaison. Sa suspension de fait doit être mise à profit pour le remplacer par d'autres parcours citoyens concertés, pour participer d'un plan de relance (utilisation de locaux et de salariés) autour d'une conception de l'engagement radicalement différente de celle que le SNU veut imposer sans succès, au prix de nouvelles déstabilisations sociales contreproductives.

❸ Bâtir un plan de relance dans la durée, via une loi de programmation de l'éducation populaire, compétence partagée articulée entre l'État et les collectivités. Ce plan de relance doit avoir un volet important sur l'emploi (principe revalorisé et réévalué des FONJEP) pour enfin faire disparaître des formes de précarisation structurelles. Il doit envisager le court terme pour 2020 et prévoir des moyens abondés dans les années à venir. Il aura à contribuer de façon éclairée et étayée aux relations et apports spécifiques du salariat et du bénévolat (engagement volontaire non salarié).

Didier Hude