



Richard Sylvie :

Directrice de la Garderie Tom Pouce à Yverdon/ FYAE

Leadership et Management de proximité / LMP 16-3-17  
25 avril 2017

Action réalisée dans sa pratique professionnelle  
Validation du module double 4 et 5

---

---

MISE A JOUR DE LA LIGNE PEDAGOGIQUE

Un travail d'équipe



### SITUATION CATCH :

En automne 2015 un audit s'est déroulé au sein de la garderie Tom Pouce dont je suis la directrice. Cet audit fait suite à une lettre anonyme envoyée à l'OAJE. La FYAE a demandé qu'un audit soit réalisé afin de donner la parole aux employés, à la direction, à la direction générale, au président de la FYAE et à l'OAJE, afin de mieux comprendre la dynamique de l'institution dans le but d'y apporter les améliorations nécessaires.

- Les changements, décisions que j'avais mis en place étaient souvent remis en question.
- Je percevais une résistance au changement de la part des éducateurs
- J'avais dû procéder à plusieurs avertissements écrits et licenciements
- Les licenciements effectués ne sont pas compris de certains collaborateurs
- Ces divers éléments décrivent une dynamique institutionnelle tendue

Après avoir été présentées successivement au Conseil de Fondation, puis à la direction générale et à la direction de Tom Pouce, les conclusions de l'audit sont présentées à l'ensemble des employés de la garderie au mois de novembre 2015. Diverses recommandations sont formulées envers :

Le conseil de fondation / La direction générale / La direction de Tom Pouce / Les employés

9 recommandations sont formulées à la direction de la garderie, dont :

- Reprendre la ligne pédagogique de l'institution.

En parallèle, une visite de surveillance de l'OAJE, non annoncée, se déroule en mars 2015. Le retour de l'OAJE est clair, divers éléments de la ligne pédagogique doivent être travaillés en équipe.

Problématique : Lors des colloques de groupes ou des colloques institutionnels l'enfant n'est plus au centre des échanges. Peu de points d'ordre pédagogiques étaient abordés.

Cette observation est perçue de façon identique autant de la part des équipes éducatives que de moi-même. Lors des colloques de groupes davantage de points concernant l'organisation étaient discutés.

Au regard des divers éléments décrits ci-dessus, il était impératif que l'équipe se sente entendue et que le projet pédagogique existant soit repris. J'ai donc annoncé aux équipes au mois de janvier 2016, que la priorité serait la révision de la ligne pédagogique, que d'autres projets seraient mis en stand-by.

En réactualisant le projet pédagogique l'enfant sera remis au centre des préoccupations.

### PRELIMINARY ACTION

Je n'ai pas eu d'action urgente à réaliser.

### OPTIONS

Deux premières options étaient possibles pour reprendre le projet pédagogique de mon institution :

- a) Travailler sans appui extérieur
- b) Faire appel à un intervenant externe : Le PEP

Dans un second temps j'ai réfléchi aux options concernant la méthode de travail :

- c) Former un seul groupe de travail, travailler en plénum. (Environ 25 éducateurs)
- d) Former des petits groupes de travail en fonction des secteurs ou des groupes d'activité
- e) Former des petits groupes de travail en mélangeant les secteurs et les groupes d'activité
- f) Donner le choix aux éducateurs de former des groupes de travail.
- g) Organiser moi-même les groupes de travail
- h) Proposer une méthode participative ou consultative
- i) Mettre en place une méthode de travail davantage directive

### RATING

- a) Travailler sans appui extérieur : *Risque de ne pas avoir suffisamment de recul pour répondre aux attentes de mon équipe. La vision de la nature du projet pédagogique n'était pas la même pour toute l'équipe éducative. Risque de penser qu'il suffira d'expliquer pour que le sens du projet soit compris de tous. « faire faire à l'équipe ».*
- b) Faire appel à un intervenant extérieur : *Profiter d'une méthode mise en place par le PEP pour accompagner mon équipe dans la révision de la ligne pédagogique. Permettre à tous de comprendre ce qu'est un projet pédagogique afin de mettre du sens sur ce projet. Bénéficier d'un regard et d'un appui extérieur. Participer moi-même au projet, « faire avec l'équipe ».*
- c) Former un seul groupe de travail, travailler en plénum : *Le nombre de thématiques à aborder est important, cela prendrait énormément de temps. Temps HPE à disposition limité. Risque que certains membres de l'équipe éducative ne participent pas eu peu aux échanges et aux prises de décisions.*
- d) Former des petits groupes de travail en fonction des secteurs ou des groupes d'activité : *Travailler plusieurs thèmes en parallèle. Risque que le thème abordé soit d'avantage orienté pour une tranche d'âge et non applicable à l'ensemble de l'institution. Limiter le nombre de HPE (temps de travail hors présence enfants).*
- e) Former des petits groupes de travail en mélangeant les secteurs et les groupes d'activité : *Travailler plusieurs thèmes en parallèle. Permettre au groupe de travailler une thématique en ayant la vision de tous les secteurs, vision plus large. Limiter le nombre de HPE.*
- f) Donner le choix aux éducateurs de former des groupes de travail : *Risque que les éducateurs se regroupent par affinité, de reproduire certaines dynamiques observées.*
- g) Organiser moi-même les groupes de travail : *Ceci me permet de mélanger les employés présents depuis de nombreuses années dans l'institution avec des éducateurs arrivés récemment dans l'établissement. Casser certaines dynamiques de groupes observées.*
- h) Proposer une méthode participative ou consultative : *Permettre à chacun de s'investir dans le projet et d'être reconnu dans ses compétences. Chacun peut consulter à tout moment le travail d'un autre groupe. L'entier sera validé par l'ensemble de l'équipe. La ligne pédagogique sera portée par toute l'équipe.*

- i) Mettre en place une méthode de travail davantage directive : *Risque que l'équipe ne se sente pas reconnue dans ses compétences et soit démotivée. La ligne pédagogique ne fera pas sens pour l'équipe, pourra-t-elle l'appliquer ?*

### DECISION

Après évaluation des différentes options, je suis persuadée que les options suivantes sont les plus adéquates :

Dans un premier temps je décide de faire appel à un intervenant externe afin d'être accompagnée au niveau théorique dans ce projet. b). Je souhaite profiter d'une méthode déjà mise en place dans l'accompagnement des équipes pour la réalisation ou la révision d'une ligne pédagogique. Indicateur No 1 : les équipes ont une compréhension rapide et commune de ce qu'est une ligne pédagogique et de la méthode à utiliser pour la construire. Échéance de vérification : Séance suivant la présentation faite par le PEP.

Pour travailler le projet en équipe je décide de former moi-même les groupes de travail en mélangeant les options e) et g). Indicateur No 2 : les groupes, au terme de leur travail, présentent un résultat qui illustre que toutes les tranches d'âges ont été prises en compte et que tant la dynamique des anciennes que celle des nouvelles a été prise en considération. Échéance de vérification : lors de la présentation des travaux de groupe.

Je souhaite mettre en place une méthode participative : h) Je suis convaincue que mon équipe dispose de larges compétences pour réaliser ce projet. Indicateur No 3 : Chaque collaborateur est impliqué dans la démarche qui aboutit à une décision consensuelle intégrant la direction, dans laquelle tout le monde se retrouve. Échéance de vérification : Suivi des groupes de travail au fur et à mesure de l'avancement de leurs travaux ; approbation par tous de la proposition finale.

### EXECUTION

1<sup>ère</sup> étape : Planification de l'organisation et des ressources

Le 4 février 2016, après validation par la direction générale de la fondation et son comité, j'ai présenté à mon équipe éducative, lors d'un colloque, l'ensemble du projet dans le temps, ceci sous forme d'un diagramme de Gant. Mon but étant que les collaborateurs comprennent le déroulement du projet et ses étapes. La révision d'une ligne pédagogique demande du temps de travail HPE qui doit être aménagé en soirée, sous forme de colloques. J'ai annoncé à ce colloque que nous allions bénéficier d'un intervenant externe pour réaliser ce travail, au niveau méthodologique. J'ai expliqué qu'il était très important que tout le monde comprenne le sens du projet et ses étapes. J'ai informé l'équipe à ce moment que la méthode de travail sera explicitée dans un second colloque, mais que comme le montrait le diagramme l'équipe allait travailler en cinq sous-groupes, que chaque groupe allait travailler sur des thématiques différentes pour ensuite les présenter à l'ensemble de l'équipe.

2<sup>ème</sup> étape : Méthode de travail et intervention extérieures.

Le 2 mars 2016, Madame Rakoczy conseillère pédagogique du PEP est venue faire une présentation à Tom Pouce. Lors de cette intervention, différents éléments ont été clarifiés afin de permettre aux membres de l'équipe de partir d'une base commune pour réaliser la ligne pédagogique de l'institution. L'équipe a ensuite fait un travail autour des valeurs qu'elle souhaitait être porteuses du concept pédagogique sous forme de brainstorming. J'étais moi aussi présente à ce colloque.

Courant du mois de mars, la conseillère pédagogique et moi-même nous revoyons afin de reprendre les différents éléments du brainstorming, je valide trois valeurs qui seront les guides de l'ensemble de la ligne pédagogique.

12 avril 2016, seconde intervention de Madame Rakoczy : Les trois valeurs choisies par la direction sont présentées à l'équipe. Une réflexion en sous-groupe autour des principes éducatifs et de la mission de l'institution sont demandés par la conseillère aux membres de l'équipe. A la fin de la séance nous validons cinq principes éducatifs. Ces principes éducatifs seront les thématiques de départ pour le travail en sous-groupes.

3<sup>ème</sup> étape : Déroulement du processus : Séances de travail en sous-groupes :

Le 23 mai 2016, je débute le colloque par demander s'il y a des questions suite à l'intervention du PEP aux séances précédentes. Il n'y a pas de questions. Je continue par la formation des groupes de travail. J'explique ma démarche : mélange des secteurs d'activité et d'ancienneté dans l'institution. Pour ce colloque j'ai préparé pour chaque groupe un classeur avec diverses ressources pour travailler en sous-groupe : copie de la présentation du PEP du 2 mars, divers résumés sur des thématiques petites enfance, références, extraits du projet pédagogique existant, copie du travail effectué jusqu'à présent (valeurs, mission et principes éducatifs). Deux autres séances de travail se sont déroulées courant 2016 ; soit le 13 septembre et le 20 octobre. Nous débutons chaque séance de travail par un regroupement des cinq groupes pour les éventuelles questions. Durant le temps de travail en sous-groupes je passe auprès de chaque équipe pour répondre à leurs questions éventuelles.

Je n'ai volontairement pas fixé de colloque en novembre car je souhaitais consacrer du temps à une autre thématique que la ligne pédagogique et en décembre nous organisons la fête de Noël de l'institution avec les familles.

Durant les mois de janvier et février, je demande aux groupes de me transmettre les écrits du travail effectué, avec l'aide de mon adjointe de direction nous dactylographions l'ensemble des notes. Distribution des écrits à tous les membres de l'équipe éducative pour consultation avant la validation en colloque.

Au mois de février, le colloque institutionnel prévu est consacré à une autre thématique suite à un changement au niveau de la FYAE. De ce fait, les sous-groupes ne se retrouvent pas en début d'année 2017.

4<sup>ème</sup> étape : Présentation et validation

15 mars 2016 : Chaque sous-groupe présente le travail effectué à l'ensemble de l'équipe. Nous validons le contenu des thématiques abordées. L'ensemble du travail effectué en sous-groupe est validé par tous. Un point de situation est présenté à l'équipe : Cinq thématiques ont été traitées, il nous reste encore trois sujets à travailler. Je profite de ce colloque pour demander un retour aux équipes sur la méthode de travail utilisée. L'équipe explique avoir apprécié le travail en sous-groupes et souhaite continuer sous cette forme. L'équipe demande à ce moment que Madame Rakoczy revienne participer à un colloque avant la fin du projet. Je m'engage envers l'équipe pour inviter la conseillère lors d'un prochain colloque. Lors de ce colloque je remercie l'équipe pour le travail effectué et les félicite pour la qualité de celui-ci.

## CONTRÔLE

- Après les deux séances avec la participation du PEP, aucune question perdue, nous pouvons débiter les séances de travail. Indicateur No 1 vérifié.

- La méthode participative en sous-groupe se montre efficace au vu du nombre de thèmes abordés et terminés en trois séances. Cinq thématiques sur huit sont abordées. Indicateur No 3 vérifié.
- Les décisions prises en sous-groupes sont validées par tous lors de la présentation. Les décisions prises sont applicables pour les trois secteurs d'activité. Indicateur No 3 vérifié.
- Les échanges au sein des groupes sont riches, les ressources des différents membres sont utilisées. Chaque membre de l'équipe participe activement. Indicateur No 3 vérifié.
- Les échanges lors des colloques sont paisibles, les personnes s'écoutent les uns les autres. Indicateur No 2 vérifié.
- L'équipe éducative demande à continuer de travailler en sous-groupe pour la suite du projet. Indicateur No 1 vérifié.
- L'équipe demande une nouvelle intervention du PEP pour la suite du travail. Indicateur No 1 vérifié.
- Le planning prévu lors de la mise en place du projet est tenu, nous sommes dans la validation. Mais 3 thèmes doivent encore être travaillés. Indicateur No 1 vérifié.
- Les décisions prises par la direction ne sont plus remises systématiquement en question. Indicateur No 3 vérifié.
- Une nouvelle visite de surveillance de l'OAJE, annoncée cette fois-ci, ce déroule fin mars 2017. Des félicitations envers la direction sont formulées quant au travail pédagogique effectué.

### **CONCLUSION :**

Le temps consacré à la mise en place du projet, à son organisation, à sa planification s'est montré payant. En étant claire quant à la gestion de ce projet, j'ai permis à mon équipe de s'y inscrire. Je me suis montrée explicite envers mon équipe pour qu'elle sache qui validait quelle décision. Le cadre de la ligne pédagogique étant validé par la direction. Je me suis donc positionnée en tant que leader, ce que je n'avais pas fait jusqu'à présent.

Durant l'ensemble du projet, j'ai été attentive au mode de communication utilisé, j'ai veillé à faire régulièrement des points de situation, afin que les nouveaux membres de l'équipe puissent s'inscrire dans le projet.

Il était important pour moi d'utiliser une méthode participative, la ligne pédagogique étant appliquée par tous auprès des enfants, chaque membre de l'équipe doit pouvoir s'y inscrire et être en accord avec elle. Certains membres de l'équipe étaient dans un premier temps un peu perplexes sur le fait de ne pas travailler ensemble tous les thèmes, mais après avoir pu leur expliquer que le travail des autres groupes serait validé par tous, ces derniers étaient rassurés. J'ajouterai ici que selon moi, la confiance entre les membres de l'équipe a grandi, chacun à fait confiance à ses collègues qui avançaient sur une autre thématique, et lors de consultations l'ensemble des décisions ont été validées. Le lien de confiance entre l'équipe et la direction a selon moi, aussi évolué. L'équipe a pu compter sur moi, j'ai été une ressource pour elle et j'ai veillé à donner une place à chaque membre de l'équipe dans ce projet.

La réflexion autour de la ligne pédagogique de mon institution a surtout permis que l'enfant soit remis au centre des préoccupations, ceci est clairement la valeur ajoutée à mon travail.



Les équipes ont revu certains fonctionnements inchangés depuis plusieurs années. Lors des colloques de groupe, davantage de points liés aux enfants sont abordés. La visite récente de l'OAJE et le retour positif de la chargée d'évaluation a été une belle récompense pour notre équipe.

Bien que mon projet ne soit pas entièrement terminé, les premiers résultats sont très encourageants et me motivent à continuer sur cette voie. La dynamique de l'institution est apaisée, l'enfant est au centre des intérêts.

**Références bibliographique :**

*Les cours dans le cadre de la formation LMP.*

- François Emery - supports de cours : CRM – SPORDEC, gestion de Conflit-Risques et prise de décision. Espace compétence, 24 août 2016, 7 février 2017.
- Esther Merino Amedo – support de cours : Sociologie au travail – Développement des ressources stratégiques. Espace compétence, 3 avril 2017.
- Laugeri Madeleine – support de cours : Gestion d'équipe, multidisciplinarité et multiculturalité jour 2. Espace compétence, 8 mars 2017.

*Internet :*

- Roger Muchielli « Le travail en équipe »  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Le\\_travail\\_en\\_%C3%A9quipe](https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_travail_en_%C3%A9quipe)

*Livre :*

- Project 2013, aide-mémoire bureautique, collection scribe, éditions eni.

**Lexique :**

OAJE : Office de l'Accueil de Jour des Enfants VD

FYAE : Fondation Yverdonnoise pour l'Accueil de l'Enfance.

Le PEP : Partenaire Enfance et Pédagogie

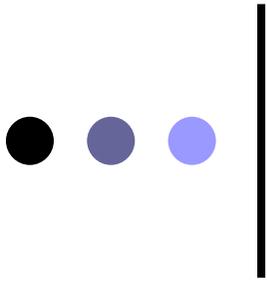
HPE : Hors Présence Enfant

**Annexes :**

Annexe 1 : Diagramme de Gant sur le projet présenté à l'équipe

Annexe 2 : Document du PEP sur la ligne pédagogique.





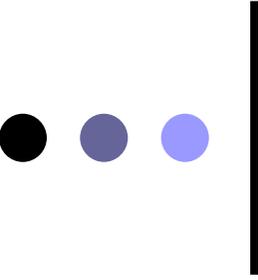
**TOM POUCE, Yverdon**  
2 mars 2016

**Qualité et Projet  
pédagogique :  
une démarche  
d'équipe qui donne  
du sens aux  
pratiques**

Agnès Rákóczy  
Conseillère pédagogique

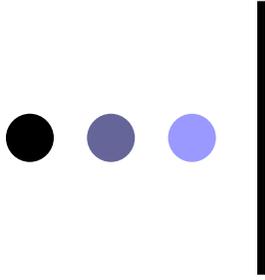
[agnes.rakoczy@pep-vd.ch](mailto:agnes.rakoczy@pep-vd.ch)  
[www.pep-vd.ch](http://www.pep-vd.ch)





# Objectifs

- Réactiver des connaissances théoriques sur le projet pédagogique
- Rassembler l'équipe sur les principales valeurs fondamentales de l'institution.



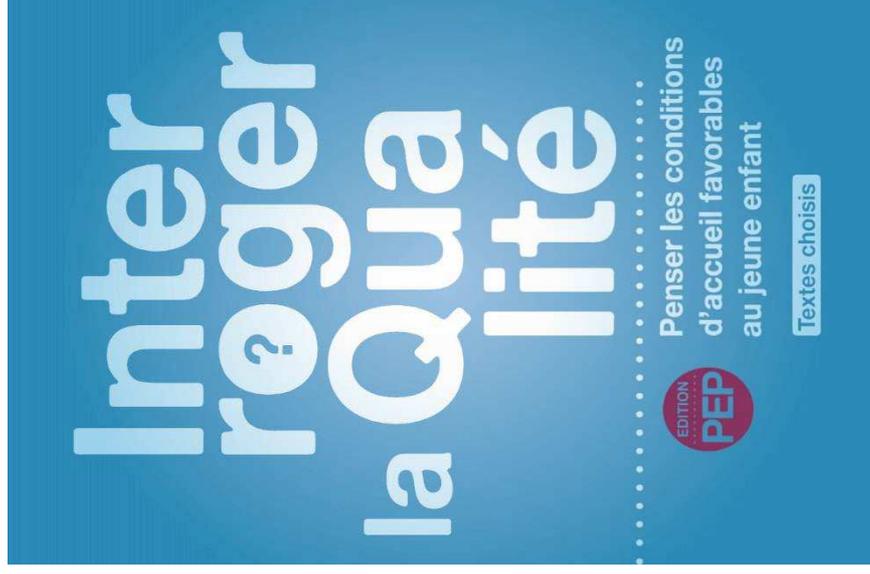
# Déroulement de la soirée

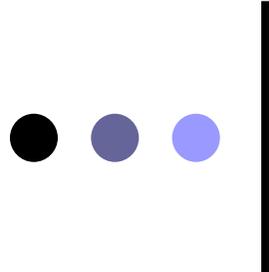
1. Quelques notions en lien avec la qualité et le Concept Pédagogique
2. Principes éducatifs (valeurs) transversaux (propres à toute l'institution)

# LA QUALITE

La qualité implique d'autres partenaires : les communes, le canton, la FAJE, les réseaux, les comités employeurs, les parents...

- L'accessibilité du lieu d'accueil pour les familles
- La situation géographique
- Les règlements et projets institutionnels
- Le financement et les ressources
- La surveillance et les normes fixées par l'État
- La formation des professionnel-le-s et leurs conditions de travail
- Le domaine politique et la législation : *Ordonnance fédérale réglant le placement d'enfants de 1977, Loi sur la protection des mineurs de 2004, Loi sur l'accueil de jour des enfants, LAJE de 2006*
- Etc..





# La qualité de l'accueil

- De quoi parlons-nous ? Rendement?  
Production ? Normalisation ?
- Standardisation des pratiques?

P. Moss, G. Dahlberg et A. Pence nous invitent à considérer la qualité comme

**le langage du « faire sens »**

Gunilla Dahlberg, Peter Moss et Alan Pence. *Au-delà de la qualité dans l'accueil et l'éducation de la petite enfance. Les langages de l'évaluation*. Editions érès, Toulouse, 2012, p. 26.

# Les trois chemins de la qualité.

F.Pirard Université de Liège



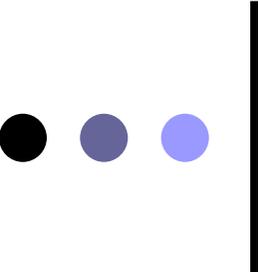
Une seule voie



Des chemins opposés



Une direction



*Un projet durable s'inscrit dans une dimension qualité....*

## **La qualité est un ensemble de critères : on entend par qualité un milieu d'accueil qui**

- **Assure la sécurité physique et affective des enfants**
- **Favorise l'épanouissement de chaque enfant, quels que soient son origine et son milieu social**
- **Encourage et soutient la découverte, l'initiative, l'autonomie, les apprentissages et l'estime de soi des enfants**
- **Fixe des règles et des limites adaptées aux enfants**
- **Favorise l'égalité des chances**
- **Collabore avec les personnes qui confient les enfants**
- **Établit des liens avec son environnement social**
- **Travaille dans une optique de promotion de la santé et de la prévention**

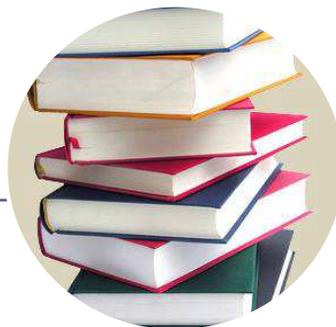
# « La démarche qualité » telle que proposée par PEP :



12 repères et des questions qui interrogent la pratique

La qualité :  
processus  
dynamique et continu

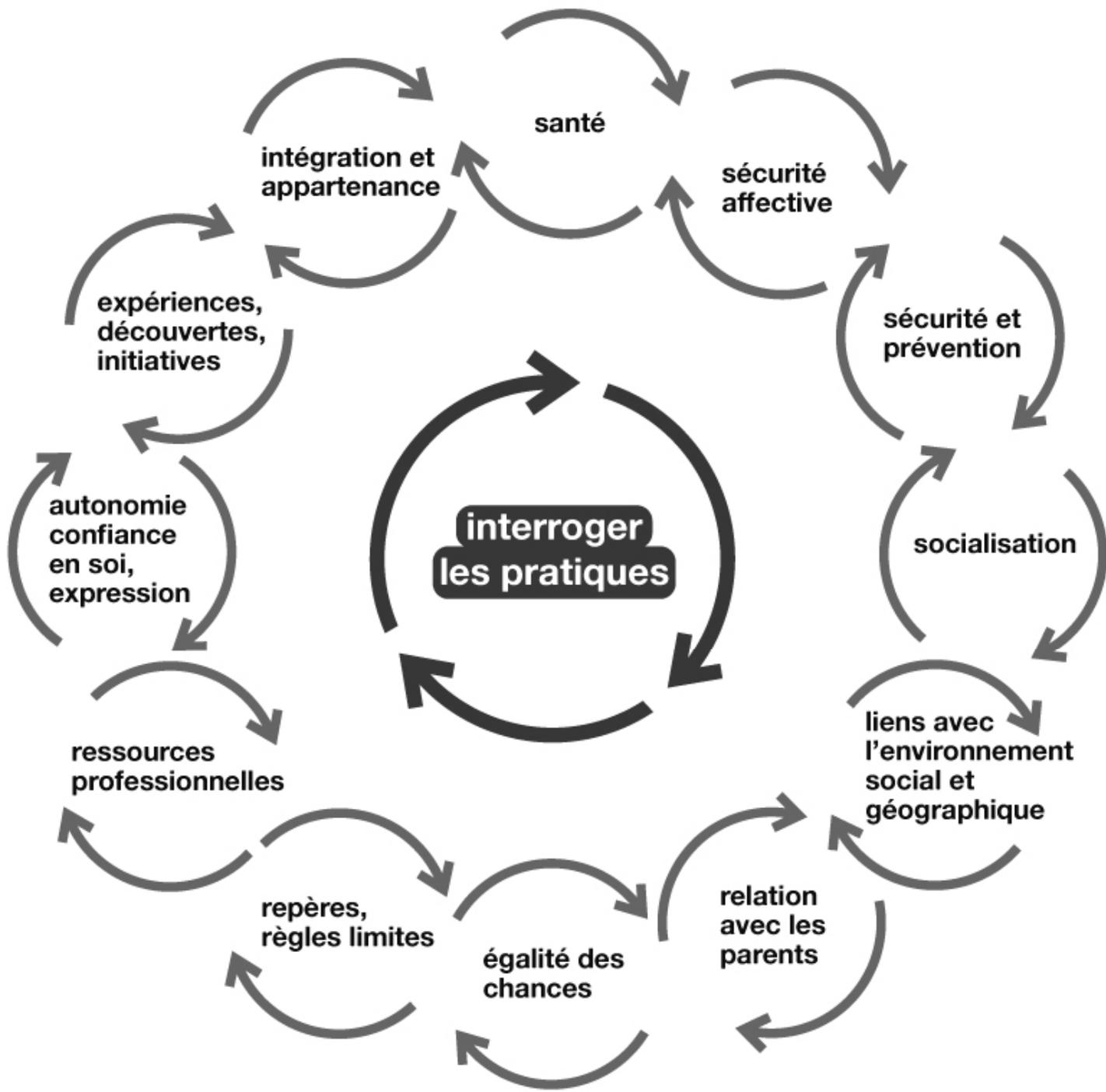
L'intérêt de l'enfant :  
au centre de la démarche

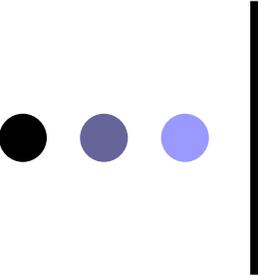


Des connaissances théoriques qui éclairent la pratique



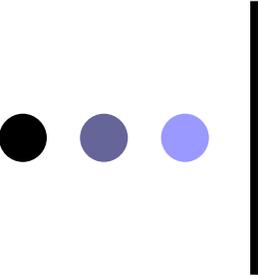
Une action éducative pensée qui permet de nommer sa pratique





# **Le concept institutionnel** **Un projet pédagogique**

De quoi s'agit-il ?



# Le Concept institutionnel est le cadre dans lequel s'inscrit le projet pédagogique.

## o Le contexte et l'équipement d'accueil :

- Localisation
- Statut juridique
- Mission, caractéristiques institutionnelles
- Insertion dans le quartier, travail en réseau
- Partenaires
- Organigramme interne et externe
- Personnel disponible, qualifications, fonctions
- Nombre d'enfants accueillis, organisation des groupes
- Place et rôle des parents
- Horaires
- Critères d'inscriptions
- Politique tarifaire - Viabilité financière
- Gestion des données
- Infrastructures et locaux

## o Moyens à disposition

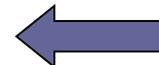
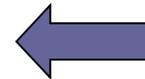
- Ressources humaines
- Politique de formations
- Outils et infrastructures à disposition

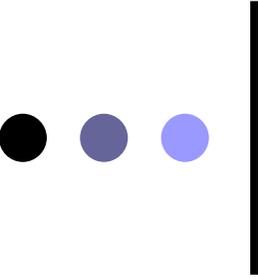
## o La ligne pédagogique ou Le Projet pédagogique

- Buts, objectifs, stratégies

## o Annexes : protocoles

## o Les valeurs ou principes éducatifs (les fondamentaux)



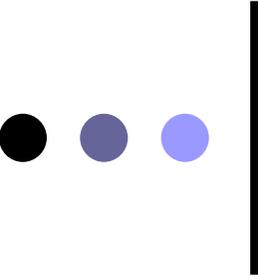


## Un projet dans l'accueil collectif de de jour

Projet pédagogique  
centré sur les besoins  
de l'enfant

- **Confrontation de points de vue**
- **Collaboration**
- **Partage**
- **Donner du sens**

**LE SENS DU PROJET**  
est la condition nécessaire à  
l'adhésion de tous les  
membres de l'équipe  
.... porter, faire durer et  
évoluer le projet.



# Un projet pédagogique doit s'adapter aux besoins du jeune enfant

« Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit ».

## o Pour qui ?

- Les enfants et les éducateurs au quotidien
- Les parents, l'employeur, le subventionneur, l'autorité de surveillance  
= **crédibilité de l'offre d'accueil**

## o Pourquoi ?

- Avoir un outil pour questionner sa pratique
- Guider des attitudes
- Rendre les connaissances théoriques opérationnelles
- Assurer la cohérence et la continuité
- Favoriser les échanges
- Être clair sur ce que l'on fait et pourquoi
- Faciliter les échanges

## o **Le projet pédagogique pose une exigence qualité. Il est évolutif, il s'adapte à la réalité de l'accueil. Le projet est centré sur les enfants. Ce ne sont pas les enfants qui s'adaptent à lui.**

## o Le projet s'inscrit-il dans la mission de notre institution ?

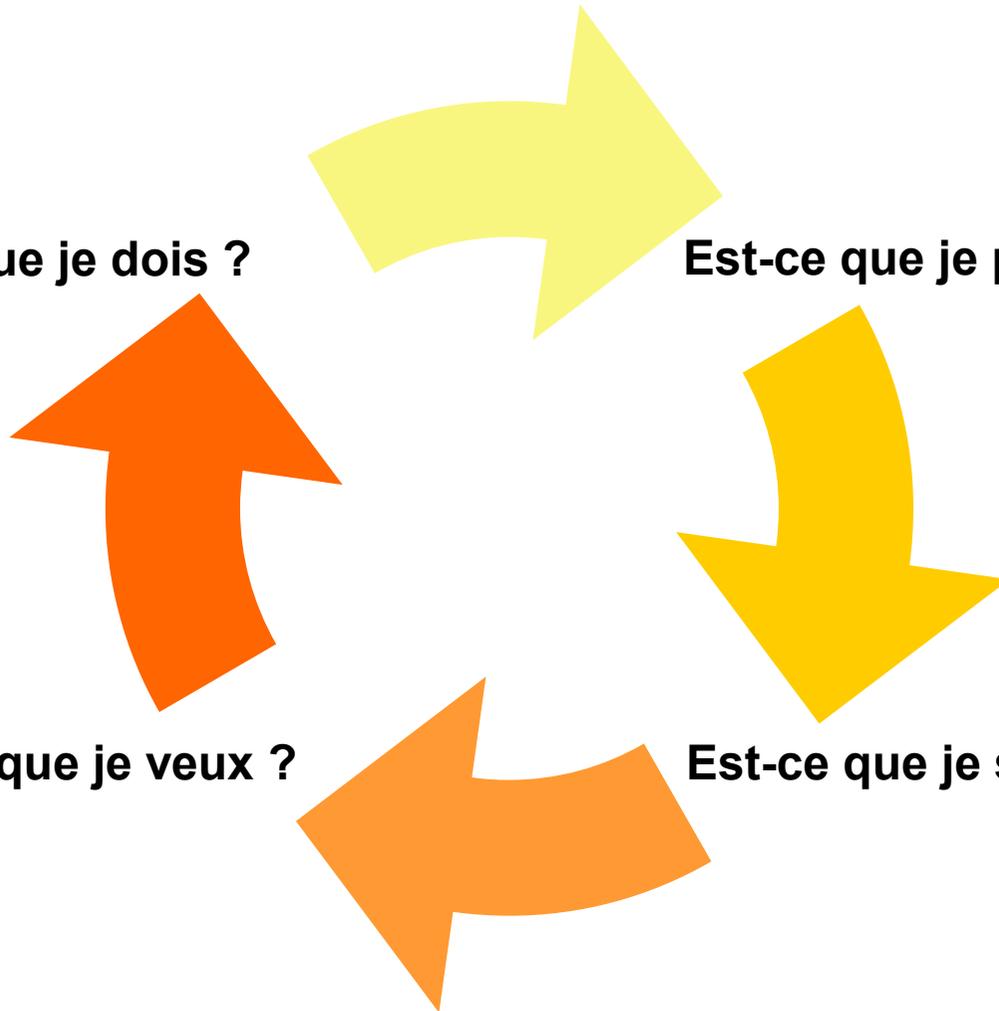
● ● ● | Le projet n'est pas un dogme. Il pose des questions éthiques.

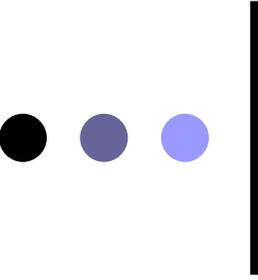
**Est-ce que je dois ?**

**Est-ce que je peux ?**

**Est-ce que je veux ?**

**Est-ce que je sais ?**





## Dans le projet pédagogique on définit les buts, les objectifs et stratégies pour l'équipe éducative afin de

- o Créer des liens significatifs avec chaque enfant et ses parents.
- o Créer des conditions d'accueil qui permettent à l'enfant de se sentir sécurisé même en l'absence de ses parents.
- o Apprendre à connaître chaque enfant et ainsi répondre au mieux à ses besoins.
- o Créer les conditions d'accueil qui permettent à l'enfant
  - d'explorer
  - de faire des expériences
  - de se sentir compétent
  - de s'exprimer
  - de créer des liens avec ses pairs
  - de prendre des initiatives pour découvrir et développer ses propres intérêts
  - le soutenir dans l'apprentissage des règles et limites liées à la vie du groupe

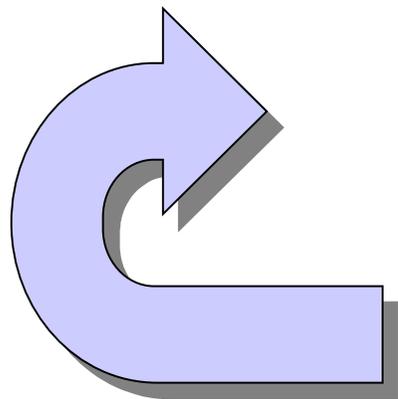


À l'aide d'outils professionnels, par ex. l'observation et l'analyse de pratique.

● ● ● |

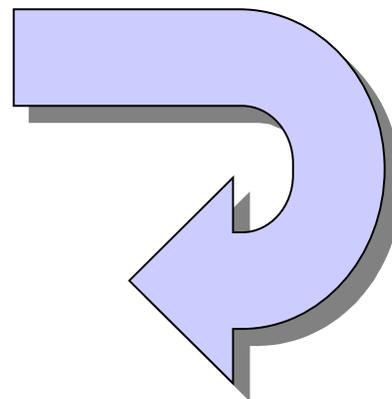
## Comme fil rouge : les différents moments qui composent une journée d'accueil

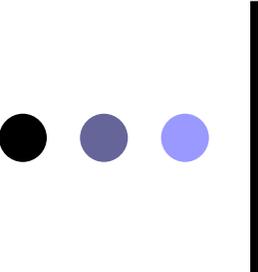
- Décrire l'organisation des différents moments



VERIFIER  
L'ADEQUATION

- Faire des liens avec les intentions ou les buts des principes relationnels, éducatifs et organisationnels de l'accueil collectif





# Principes et valeurs éducatives

- Les besoins du jeune enfant en collectivité. Que savons nous de son développement et de ses besoins ?
- Nommer les principes relationnels, éducatifs et organisationnels de l'accueil collectif.
- Quelles sont les valeurs éducatives défendues par l'institution et ses buts ? Quel en est le sens ?

- ● ● | Quels sont les principes (valeurs)  
propres à toute l'institution

- *Travail en groupes de 3-4 personnes*
- *(groupes mélangés)*

● 20'

Définir des principes éducatifs  
Non-dérogeables et transversaux  
à Tom Pouce

## *Notre devise ou un objet métaphorique*

### **Nos principes pédagogiques**

3 en lien avec l'enfant

### **Nos principes pédagogiques**

2 en lien avec parents

1 en lien avec l'équipe

3 aspects du projet  
pédagogique qui fonctionnent

1.

2.

3.

3 aspects du projet  
pédagogique à améliorer

1.

2.

3.

**Transversales  
et non  
dérogables,  
propres à Tom  
Pouce**