

Projet éducatif

Telligo

INTRODUCTION

I NOTRE PROJET POUR L'ENFANT

- 1°/ Prendre du plaisir
- 2°/ Grandir
- 3°/ Nous voulons cela pour chaque enfant

II LES QUATRE MOYENS QUE NOUS UTILISONS

- 1°/ La sécurité
 - 2°/ Jouer
 - 3°/ Apprendre – Découvrir – Comprendre
 - 4°/ Vivre des moments extraordinaires
- Conclusion sur les moyens

III NOTRE METHODOLOGIE : LA DUALITE « CADRE - LIBERTE »

- 1°/ Les relations entre adultes : « des exigences réciproques – les moyens de réussir »
- 2°/ La relation adulte – enfant

CONCLUSION

INTRODUCTION

Ce document présente notre vision de l'animation et des centres de vacances. Porté par près de 15 ans de pratique, il est l'aboutissement d'un long et riche processus de réflexion et de maturation¹.

Il s'adresse à toutes personnes, parents, responsables de collectivités, représentants de l'Etat, qui s'intéressent à notre action, mais plus particulièrement aux directeurs et animateurs qui encadrent nos séjours.

Nous l'avons voulu, à l'image de notre action, précis et concret, plutôt que théorique et abstrait. Nous n'avons pas hésité à illustrer nos idées par de nombreux exemples pour montrer qu'elles s'appliquaient concrètement.

Nous souhaitons que ce projet éducatif soit un précieux outil à l'attention des encadrants :

- pour qu'ils choisissent de travailler avec nous parce qu'ils comprennent et partagent nos idées,
- pour qu'ils construisent des projets pédagogiques ambitieux mais précis et réalistes,
- pour qu'ils animent des séjours intelligents et forts en contenu pour les enfants et les jeunes qui nous sont confiés.

*

Telligo est passée début 2001 du statut associatif à celui de société privée.

Les associations, tout comme les PME, doivent gérer des contraintes budgétaires et parvenir au moins à l'équilibre financier.

Les principes éducatifs exposés dans ce document priment sur les actions relevant du domaine commercial ou plus généralement de la gestion. C'était le cas auparavant en tant qu'association. C'est toujours le cas aujourd'hui en tant qu'entreprise.

Nous estimons donc que le statut de PME d'Telligo ne constitue en rien une différence d'ordre éthique avec les organismes associatifs.

¹ Ce document n'aurait pas pu voir le jour ou aurait été beaucoup moins complet sans la précieuse participation de nombreux intervenants. Nous tenons tout particulièrement à remercier : Marie Camille DELSUC, Virginie HAMELIN, Emmanuel LETELLIER, Cédric PILONI, Stéphane LENGRAND, Philippe BENABES, Olivier MOYNOT, Patrick VENET, Esther DUCLOS, Catherine GEORGES, Baptiste GIRARD, Virginie JAVAULT et Mustapha KASBARI.

I NOTRE PROJET POUR L'ENFANT

« Nous voulons que nos séjours amènent *chaque enfant*, d'une part à *prendre du plaisir*, d'autre part à *grandir*. »

1°/ Prendre du plaisir

Au risque de paraître bien peu originaux, nous commençons tout simplement par affirmer l'importance du plaisir de l'enfant pendant ses vacances. Inutile de nous étendre plus avant sur ce thème : notre originalité viendra dans la partie II sur les moyens d'apporter ce plaisir.

2°/ Grandir

Nous voulons également que nos séjours aident l'enfant à grandir. Si on s'entend sur ce que veut dire « Prendre du plaisir » au point précédent, « Grandir » mérite quelques mots de plus. En fonction de l'âge, de la maturité, du vécu de chaque enfant, c'est :

- *Gagner en autonomie* : s'habiller, se laver progressivement tout seul... Mais aussi faire ses propres choix, passer de projets faits pour l'enfant à des projets faits par l'enfant, prendre des initiatives.
- *Devenir responsable* : se confronter au réel, faire des choix en anticipant les conséquences, pouvoir donc les assumer, se projeter de plus en plus loin dans l'avenir.
- *Devenir plus sociable* : découvrir l'autre, entrer en relation avec lui, l'accepter et le respecter même s'il est différent, puis être attentif à autrui, et aux conséquences pour les autres de ses propres choix.
- *Apprendre et comprendre*, mieux connaître le monde, les autres et soi-même – Découvrir de nouvelles choses, comprendre le pourquoi et le comment.
- *Prendre confiance en soi* et acquérir des « outils » pour être tout de suite un jeune, et devenir plus tard un adulte, équilibré, bien dans sa peau, épanoui, heureux.
- *Expérimenter* : l'enfant grandit en vivant des expériences, au sens propre en expérimentant. Le centre de vacances est pour cela un lieu unique : l'enfant vit pendant un temps assez court avec d'autres jeunes et d'autres adultes... qui ne le connaissent pas, et que, dans l'immense majorité des cas, il pourra choisir de ne pas revoir. Il peut expérimenter de nouvelles manières d'interagir avec les autres, dans un cadre protégé par l'équipe d'animation.

Grandir, c'est donc beaucoup de choses à la fois. Y a-t-il pour nous un ordre d'importance entre les points qui précèdent ? Non. Ou plus précisément : aucune hiérarchie ne nous paraît absolue, elle dépend des enfants accueillis, de l'équipe d'animation, de la sensibilité particulière du directeur. Nous demandons à nos responsables de partager l'ensemble des points qui précèdent, puis de construire, dans leur projet pédagogique, un éventuel ordre d'importance s'ils l'estiment nécessaire.

Les deux éléments que nous voulons apporter aux enfants, « Prendre du plaisir » et « Grandir », sont bien sûr liés. S'amuser, vivre des moments positifs, aide à grandir. Mais l'enfant grandit aussi, parfois, en vivant des expériences moins agréables et en se confrontant aux limites du cadre fourni par les adultes : réprimander un enfant qui fait une bêtise, ouvrir alors un dialogue pour comprendre avec lui ce qui s'est passé, décider d'une sanction – et pas juste d'une punition, c'est l'aider à grandir. Nos équipes d'animation doivent savoir le faire à bon escient.

3°/ Nous voulons cela pour chaque enfant

Comme tout lieu de vie en collectivité, le centre de vacances conduit régulièrement les adultes à faire des choix entre l'individu et le groupe. Même si le souci du fonctionnement d'ensemble reste essentiel, nous demandons à nos équipes d'animation de s'occuper réellement de chaque enfant, et pas seulement des enfants en général.

Cette différence est de taille.

Tout animateur responsable adhère évidemment à *l'idée* d'une attention individuelle à chaque enfant, dans la limite bien sûr où les besoins continus d'un seul enfant ne l'empêcheraient pas en permanence de s'occuper aussi des autres. Mais il est souvent difficile *en pratique*, quand la veillée démarre dans 10 minutes, que les déguisements ne sont pas prêts, et qu'il faut aller rechercher une bricole en salle animateurs, de s'arrêter et d'être à l'écoute de la petite Sarah qui vit un grand drame... parce qu'elle a perdu sa poupée. C'est pourtant cette disponibilité à chaque individu que nous attendons de nos animateurs. Nous faisons donc le choix d'un très bon encadrement, à la fois qualitatif et quantitatif².

² Un adulte pour cinq enfants pour les moins de 14 ans, puis un pour six pour les plus de 14 ans.

II LES QUATRE MOYENS QUE NOUS UTILISONS

L'objectif étant posé, à savoir que chaque enfant prenne du plaisir et grandisse, nous nous donnons quatre moyens pour atteindre cet objectif.

1°/ La sécurité

Nous sommes convaincus qu'il y a un préalable fondamental pour qu'un enfant puisse se construire et s'amuser : il doit être et se sentir en sécurité.

Il s'agit tout d'abord de la sécurité physique. L'encadrement Telligo a suivi le cursus BAFA ou BAFD dans les conditions fixées par le Ministère de la Jeunesse et des Sports. Tous nos hébergements respectent les normes hygiène et sécurité. Les prestataires d'activités sont titulaires des brevets d'Etat réglementaires. Le suivi sanitaire des enfants est assuré par une personne compétente, titulaire de l'AFPS, et qui a suivi notre formation interne dédiée. Notre charte de qualité et de sécurité détaille depuis 1999 tous ces engagements.

Il s'agit bien sûr aussi de la sécurité psychologique et affective : même s'il est assez âgé, le fait d'être séparé de sa famille, plongé dans un environnement nouveau, entouré de personnes qu'il ne connaît pas, n'est pas a priori rassurant pour l'enfant. En posant un cadre (voir III) dès le début du séjour, en repérant très tôt d'éventuels petits conflits entre enfants, en étant attentive à chacun, l'équipe d'animation bâtit un socle indispensable au plaisir et à la construction de chaque enfant.

2°/ Jouer

A tout âge, mais en particulier pour les plus jeunes, « jouer » est la dimension par excellence pour prendre du plaisir, c'est également un moyen important pour grandir. L'animateur donne à jouer, joue avec, laisse jouer selon le cas, et cela participe au plaisir de l'enfant et à sa construction. Le peu d'originalité de ce propos ne doit pas occulter l'importance fondamentale.

On recherchera donc, chaque fois que c'est possible, à rendre les activités les plus attrayantes et les plus ludiques possibles, en introduisant un jeu pour apprendre des mots de vocabulaire sur un séjour linguistique, en construisant un objet pour illustrer le principe physique d'un atelier scientifique, en imaginant un enchaînement ludique pour découvrir le nouveau geste technique d'un atelier sportif.

3°/ Apprendre – Découvrir – Comprendre

La promesse de notre brochure principale, « Vacances pour petits curieux et grands explorateurs » résume un point fondamental commun à tous nos séjours : des vacances intelligentes où l'enfant va par exemple :

- découvrir comment faire du feu ou comment réaliser un court métrage,
- approfondir sa passion pour les étoiles ou les animaux,
- comprendre un phénomène physique ou un tour de magie,
- apprendre un geste technique en sport ou quelques vers de Shakespeare.

Ce moyen permet bien sûr tout d'abord à l'enfant de grandir, le « Apprendre – Comprendre » étant une dimension en soi du « Grandir » (voir I.2°).

Nous sommes également convaincus que l'enfant prend du plaisir en apprenant, en découvrant, en comprenant. C'est *bien différent* du « Jouer » au point précédent : nous ne parlons pas ici d'apprendre en jouant, mais bien de situations où l'enfant s'émerveille en découvrant de nouvelles connaissances, s'enthousiasme de réussir un nouvel exercice compliqué, s'exalte en saisissant le lien logique qui relie deux connaissances.

Nous croyons que ces expériences sont particulièrement enrichissantes pour l'enfant, notamment parce qu'elles nourrissent son goût pour l'effort.

4°/ Vivre des moments extraordinaires

Le centre de vacances permet de vivre des moments qui sortent de l'ordinaire, qui sont donc au sens littéral extraordinaires : des activités exceptionnelles, des émotions très fortes, des relations humaines privilégiées. Lorsque le séjour se passe bien, il s'en dégage alors quelque chose de merveilleux pour les enfants et adultes qui y participent : appelons cela la « magie » du centre de vacances.

Pour donner corps à cette « magie », l'équipe d'animation s'investit pleinement dans l'animation, propose de véritables grands jeux et des veillées extraordinaires. Pour plonger les enfants dans un imaginaire riche, elle travaille les scénarii, organise des sensibilisations, transforme les salles d'animation, concocte une ambiance lumineuse et sonore particulière, et n'oublie jamais de se déguiser.

Quand le séjour prévoit de belles visites à l'extérieur, les animateurs profitent pleinement de ces sorties et les intègrent à l'animation.

Ils associent au maximum les plus âgés pour qu'ils soient de véritables acteurs de leur séjour et n'hésite pas à confier des responsabilités importantes à ceux qui le souhaitent.

Conclusion sur les moyens

Ces quatre moyens sont complémentaires. Utilisés ensemble, ils garantissent des séjours équilibrés entre activités de découverte et de détente. Ils forment un tout pour Telligo et doivent être amenés aux enfants par les mêmes adultes.

C'est la raison pour laquelle, et c'est véritablement fondamental pour nous³, ce sont les mêmes animateurs qui interviennent tout au long de la journée, garantissent la sécurité, proposent les ateliers, mènent les animations et gèrent la vie quotidienne.

³ De nombreux confrères travaillent différemment, avec des professeurs de langues le matin (ou des moniteurs Brevet d'Etat, ou encore des intervenants extérieurs) et des animateurs BAFA l'après-midi.

III NOTRE METHODOLOGIE : LA DUALITE « CADRE - LIBERTE »

Dans les relations entre organisateur, directeur, animateurs et enfants, nous croyons profondément au succès d'une relation qui repose d'une part sur un cadre précis, bien posé, compris et accepté par les acteurs, et d'autre part sur une vraie liberté dans ce cadre.

Le fait de poser un cadre précis rassure les acteurs, à la fois celui qui pose le cadre et ceux qui le reçoivent. La confiance qui s'établit ainsi va permettre à tous de mieux s'exprimer et de profiter pleinement de la liberté laissée dans le cadre. Ce schéma est valable à la fois pour les relations entre adultes (III.1°) et pour les relations entre adultes et enfants (III.2°) mais s'y décline avec quelques différences importantes.

1°/ Les relations entre adultes : « des exigences réciproques – les moyens de réussir »

Dans les relations entre adultes, Telligo va au-delà de la volonté partagée de s'inscrire dans le schéma « Cadre – Liberté » : cette volonté est importante mais elle ne nous suffit pas, parce que les personnes uniquement armées de bonne volonté échouent trop souvent. Pour donner à nos séjours toutes les chances de réussite, nous croyons aux vertus *d'exigences réciproques* et de *moyens* entre les acteurs.

L'acteur qui pose le cadre précise ses demandes qui peuvent être détaillées voire pointues. Ce sont des « exigences » au sens de « être exigeant » et non au sens « d'exiger ». Ces exigences créent en retour des exigences légitimes de la part de celui qui « reçoit » le cadre : une demande d'écoute, de conseil, d'outils, de moyens : je souhaite que tu fasses ceci qui va te demander un effort et un investissement ; je te dois en retour tout ce que je peux faire pour t'aider.

Pour Telligo, cette dualité « Exigences – Moyens » dans les relations entre adultes n'est absolument pas une idée théorique, mais est au contraire totalement concrète. Pour en témoigner, et parce que c'est le cœur pour nous de la qualité de nos séjours, voici quelques exemples que nous mettons en œuvre systématiquement.

- *Dans la relation Organisateur / Equipe d'animation.*
 - *Au plan des exigences*, Telligo demande aux directeurs et animateurs de ses séjours de tenir la promesse faite aux familles dans ses brochures, ce n'est pas rien ! Cela implique de nombreux moyens.
 - *Des moyens humains* : quantité et qualité des animateurs (1 adulte pour 5 enfants ou 6 jeunes), une présélection des animateurs par l'organisateur, un outil sur Internet qui permet aux directeurs de trier facilement parmi les CV de plusieurs milliers de candidats...
 - *Des moyens financiers* : les budgets permettent de réaliser effectivement les activités mentionnées dans le catalogue, le matériel nécessaire est au rendez-vous.
 - *Des centres de vacances de qualité* : les lieux qui accueillent nos séjours sont sélectionnés avec soin et nous donnons aux directeurs le maximum d'information sur le centre pour préparer leur séjour.
 - *Ce sont aussi des moyens en termes de formation et de préparation* : Telligo réunit tout d'abord ses cadres, directeurs et adjoints, deux fois par an (un séminaire de plusieurs jours avant l'été, une journée de retour d'expérience après les séjours). Elle a rédigé un livret directeurs très complet qui les aide grandement à organiser et à réussir leurs séjours. Elle a développé des

formations spécifiques pour les animateurs remplissant des missions particulières⁴. Parmi les grands organismes français, Telligo est le seul à réunir tous les ans l'ensemble de ses animateurs pour des week-ends de formation / préparation des séjours. Cette implication directe de l'organisateur dans la formation des animateurs nous paraît fondamentale.

- C'est ensuite un véritable suivi par l'organisateur, particulièrement pour les directeurs qui débutent. Avant le séjour, un interlocuteur très expérimenté aide le directeur à construire son séjour, le conseille pour le recrutement, lui donne son avis dans l'élaboration du projet pédagogique. Ce suivi illustre très bien pour nous les deux aspects du schéma : c'est à la fois un contrôle « exigeant » pour garantir la réussite du séjour et un accompagnement qui donne au directeur les moyens de réussir.
- Et une disponibilité continue pendant le séjour : Telligo demande une information très régulière de la part des équipes d'animation, mais est réellement disponible et met en place une permanence 24h/24 pour conseiller les équipes en cas de difficulté.
- Dans la relation Directeur / Animateur, le projet pédagogique élaboré par le directeur sert de référence et de cadre. Nous avons vu trop de projets se limiter à de grandes théories sans application concrète.
 - Exigences : le directeur demande un fort investissement à ses animateurs, une préparation avant le séjour...
 - Moyens : il leur doit en retour un vrai mode d'emploi de son séjour, un projet pédagogique proposé par le directeur et élaboré en concertation avec les animateurs. Il va dans le détail et règle avant le départ de multiples points pour éviter de perdre inutilement un temps précieux en réunion animateurs pendant les premiers jours : le groupe est-il organisé en sous-groupes ? Quelle est la journée type ? Qui fait quoi ? Et certainement pas seulement « Nous voulons le bonheur de l'enfant ! »⁵.
- L'évaluation : nous pratiquons l'évaluation systématique des animateurs par le directeur et du directeur par l'organisateur.
 - C'est un exercice difficile quand des relations humaines fortes se tissent.
 - Mais c'est une excellente manière de progresser en se remettant parfois en cause. Combien de fois avons-nous vu un animateur faire « comme il a toujours fait », et s'offusquer si quelqu'un suggère une autre manière de faire ? L'évaluation est un excellent outil pour prendre du recul, se réinterroger par exemple sur le « pourquoi » de notre action, pour pouvoir ainsi à l'occasion repenser le « comment ».
 - Et c'est le moyen pour l'organisateur de connaître les bons animateurs (parce que les évaluations remontent), de le leur dire, et de leur proposer de se former pour prendre plus de responsabilités.
- Et les parents ?

⁴ Par exemple la réalisation du site Internet du séjour, ou le suivi sanitaire des enfants.

⁵ Et il faut aller dans le détail : « Comment organise-t-on la surveillance des enfants pendant la petite réunion animateurs de 13h à 13h30 ? Comment va-t-on faire pour laver le linge à mi séjour ? Quelle organisation pour gérer les repas dans un calme relatif : un animateur par table ? Les enfants pourront-ils se lever ? A quelles conditions ? Quand peuvent-ils partir jouer ? »...

La famille nous témoigne une grande confiance en nous confiant son enfant. Nous lui devons en retour des informations sur le déroulement du séjour. C'est évidemment vrai en cas de problème, mais aussi quand tout va bien. A l'heure d'Internet et du téléphone portable, les enfants de nos séjours peuvent évidemment communiquer avec leur famille (en respectant quelques règles, comme ils le font par exemple à l'école). Les équipes d'animation prennent de plus du temps pour mettre en ligne, normalement sur une base quotidienne, des photos commentées du séjour à l'attention des parents.

2°/ La relation adulte – enfant

Pendant le séjour, la même idée générale de « cadre – liberté » sous-tend les relations entre les adultes (le directeur et les animateurs) d'une part et les enfants d'autre part : un cadre clair est posé par l'équipe d'animation qui donne aussi aux jeunes une grande liberté dans ce cadre.

- Le cadre apporté par l'équipe d'animation tient à la fois au contenu du séjour et aux règles de vie apportées par l'équipe.
 - Le contenu du séjour : nos séjours reposent sur la promesse d'un contenu fort, détaillé sur deux pleines pages pour chaque séjour dans nos catalogues : le cadre amené par l'équipe pour tenir cette promesse est issu d'une longue préparation, il est forcément important.
En ce sens, nos séjours sont certainement plus cadrés que ceux de nombreux confrères, et la liberté des jeunes participants s'exerce pleinement, mais à l'intérieur d'un cadre bien posé.
 - Les règles de vie : elles garantissent la sécurité physique et affective des participants et définissent la liberté de chacun par rapport à celle des autres. Elles structurent des relations saines entre enfants basées sur le respect mutuel, où la violence physique ou verbale est interdite, et auxquelles les adultes sont attentifs pour régler rapidement un éventuel petit conflit. Ces règles de vie sont expliquées aux jeunes dès le début du séjour. L'équipe d'animation décide ce qui est « négociable » et ce qui ne l'est pas et applique en particulier la charte de qualité et de sécurité d'Telligo qui interdit par exemple la cigarette pour les moins de 14 ans, indique des règles précises pour les sorties des enfants, etc.
- La liberté laissée aux enfants dans ce cadre comprend notamment :
 - Le choix des activités : l'équipe organise le séjour pour laisser presque toujours plusieurs choix d'activité aux enfants. C'est en particulier le cas pour les activités de découverte du matin où il nous semble impératif qu'un enfant ait au moins deux ou trois choix possibles. C'est parce qu'il pourra choisir son activité qu'il y prendra plus de plaisir.
 - La participation aux activités : sauf si cela posait un problème particulier de sécurité (enfant qu'on ne peut pas laisser seul), un enfant pourra choisir de ne faire aucune activité. Bien évidemment, l'équipe d'animation doit trouver un point d'équilibre entre cette volonté et notre refus de laisser par exemple un groupe d'ado ne rien faire du tout par simple manque de motivation.
 - L'écoute des jeunes : l'équipe d'animation met en place de nombreux moyens (réunion collective quotidienne, temps d'évaluation par petit groupe, boîte à idées, etc.) pour que les enfants, même les plus jeunes, expriment leurs idées et leurs désirs, et elle fait le maximum pour en tenir compte.

- Le respect des choix de la famille : A moins bien sûr que ses choix nous apparaissent inacceptables⁶, nous devons respecter, dans notre action éducative, la volonté des familles. Par exemple et très concrètement, un enfant qui ne mange pas de bœuf ou de poulet parce que c'est un choix de ses parents n'y sera certainement pas contraint et se verra, chaque fois que possible, proposer un plat alternatif.
- Et pour les plus âgés : un point central voire le point central de notre projet pédagogique 14-18 ans est « comment construire le séjour avec les jeunes ». Cela demande une grande maturité des animateurs qui doivent réussir à canaliser l'énergie des jeunes pour passer du trop entendu « *bof, euh, je sais pas* » à la motivation, l'enthousiasme, et la fierté à réaliser des projets dont ils se saisissent pleinement.
- Mais il y a aussi, dans la relation adulte – enfants, une autre dimension fondamentale. Parce que les premiers s'investissent pleinement, apportent, et *donnent* aux seconds, ces derniers *rendent* aux adultes sous forme de reconnaissance, respect, et affection. Ainsi confortés dans leur action, les adultes poursuivent et s'investissent davantage encore : le succès du séjour doit beaucoup à ce « don » réciproque.

⁶ Par exemple si un enfant tient des propos racistes « comme à la maison ».

CONCLUSION

Nous touchons là à une idée forte : de la motivation d'un individu naît son investissement personnel dans un projet, lui-même élément clé dans le succès d'une entreprise, ce succès renforçant la motivation à poursuivre.

Notre but fondamental, en posant un cadre et la liberté dans ce cadre, des exigences réciproques et les moyens de réussir, est d'enclencher ce cercle vertueux chez chacun des participants au séjour qui sont tous motivés et acceptent alors l'investissement nécessaire pour aller vers le succès. Le directeur et les animateurs préparent avec rigueur le séjour en général et chaque animation en particulier. Les enfants acceptent les contraintes de la vie en groupe.

Le séjour, projet commun fédérant les énergies des acteurs, prend alors son envol et amène chaque enfant à jouer, apprendre et rêver, à prendre du plaisir et à grandir.

Et dans ce bel envol, nous tous adultes, animateurs, directeurs et permanents Telligo, grandissons avec les jeunes dont nous prenons la responsabilité.

*

Nous avons conscience que notre projet éducatif est ambitieux, et que, malgré la bonne volonté de tous, malgré les moyens mis en œuvre et malgré les progrès réels accomplis au fil des années, des dysfonctionnements surviennent de temps à autre : matériel livré en retard, animateur malade, mauvaise information des parents par le siège sur le détail de telle ou telle activité, difficulté technique pour mettre les photos en ligne sur Internet, enfant qui se blesse au cours d'une activité...

Quelle qu'en soit la cause, même et surtout quand c'est en raison d'une erreur humaine, nous attendons alors de tous nos intervenants – permanents, équipes d'animation, équipes techniques – une réaction adaptée. Nous leur demandons en particulier :

- D'adopter une réelle implication positive et de contribuer à résoudre le problème même s'ils n'en sont pas la cause.
- D'informer honnêtement nos clients, sans dissimuler la réalité, mais en sachant le dire s'ils ignorent la cause d'un problème ou le temps nécessaire à sa résolution.