



**L**e soleil a enfin fait sa réapparition... La nature reprend vie et notre entrain, qui souvent s'essouffle durant ces longs mois d'hiver, reprend quant à lui du poil de la bête! Car il en faut de l'énergie pour réaliser des projets, avoir de nouvelles idées, animer des groupes d'enfants et d'adolescents... Il en faut aussi du dynamisme pour gérer son équipe afin qu'elle donne le meilleur d'elle-même, ce qui n'est pas toujours simple à mettre en place au quotidien! Nous avons dès lors décidé de consacrer le dossier de cette Filoche à la gestion d'équipe et de vous donner quelques outils et pistes de réflexion afin de vous permettre de mieux percevoir les diverses responsabilités liées à la fonction de coordinateur : la mise en place de réunions, la définition des divers rôles et fonctions de chacun... Nous avons voulu aussi souligner ici l'importance de l'évaluation du fonctionnement de son équipe et de chacun de ses membres dans le but de la faire évoluer, de lui permettre d'acquérir les compétences et la motivation nécessaires à son bon fonctionnement. Car parvenir à travailler avec une équipe motivée et compétente, c'est en faire profiter à chaque moment tous les enfants et adolescents qui côtoient votre EDD...

Vous pourrez également découvrir dans cette Filoche un aperçu des événements organisés dans l'objectif de faire parler de notre secteur en ce début de printemps. Au mois de mars, nous avons ainsi eu le plaisir d'inaugurer la sortie du livre « Destins d'enfants, le travail des Ecoles de Devoirs » à travers l'exposition du même nom, une belle occasion de montrer par la créativité les nombreuses facettes de notre secteur et de laisser s'exprimer les enfants sur les plans artistique, musical et culinaire. Vous retrouverez ici quelques photos du vernissage ainsi que des extraits de commentaires laissés par les visiteurs...

Depuis 2009, de nombreuses EDD de Wallonie et de Bruxelles ouvrent leurs portes au public et proposent une foule d'activités afin de faire découvrir le travail réellement réalisé avec les enfants et adolescents. Cette année, du 9 au 15 mai, vous serez plus de 80 à participer à ce « Printemps des EDD ». Au menu : ateliers jeux, exposition, animations sportives, contes, danses et encore bien d'autres choses à découvrir!

Tout cela sans oublier de vous faire part de l'actualité des Coordinations régionales et de vous rappeler brièvement les formations proposées jusqu'en juin 2011.

Bonne lecture et bon printemps!

L'équipe de la FFEDD.



## S'abonner à la Filoche

Les **EDD affiliées** reçoivent automatiquement un abonnement gratuit.  
Pour un exemplaire supplémentaire :  
13€/an ou 4€/n°

Pour les autres: 20€/an ou 6€/n°

Pour plus d'infos sur les modalités d'abonnement :

infos@ffedd.be - 081/24.25.21  
[www.ecolesdedevoirs.be](http://www.ecolesdedevoirs.be)

## Le printemps des Ecoles de Devoirs

### Une semaine de portes ouvertes du 9 au 15 mai 2011



Plus de 90 EDD ont décidé d'ouvrir leurs portes au public et cela dans toute la Communauté française!

A travers une multitude d'ateliers (danse, jeu, conte, cuisine...), mais aussi via maints petits spectacles et expositions de tous genres, ces EDD auront l'occasion durant toute une semaine de faire découvrir à ses visiteurs le travail qu'elles réalisent quotidiennement... Voilà une belle occasion de faire parler d'elles et de montrer ce qui se cache réellement derrière les mots « Ecoles de Devoirs »! Qu'on se le dise...

Pour visualiser dès à présent le programme de ce Printemps, il vous suffit de vous rendre sur notre site :

[www.ecolesdedevoirs.be/printemps/](http://www.ecolesdedevoirs.be/printemps/)

## Colloque sur la problématique du devoir

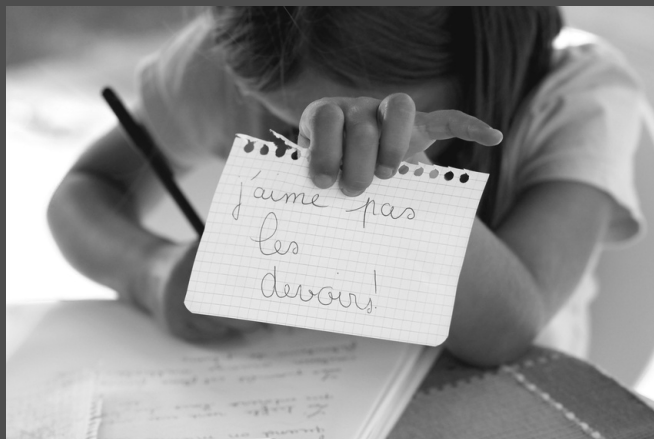
### Le vendredi 7 octobre 2011

Suite au sondage effectué auprès des participants lors de notre colloque du 8 mai 2010, un bon nombre d'entre nous ont livré leur souhait de faire porter la thématique de notre future journée de réflexion sur le devoir.

Afin de répondre à cette attente, nous organiserons au mois d'octobre une journée complète consacrée à cette thématique. Nous prévoyons en matinée de faire intervenir plusieurs spécialistes afin de questionner l'utilité du devoir, son apparition en Belgique ainsi que ses rapports avec le développement psychologique et intellectuel de l'enfant. L'après-midi sera quant à elle répartie en divers ateliers animés au départ de séquences du film *"Les devoirs en questions"* de l'asbl F.I.J. et de la Coordination des EDD de Bruxelles. Il s'agit d'un film réalisé avec des enfants, des parents, des enseignants et de futurs enseignants sur le devoir.

Le but de ce colloque est avant tout de partir des projets respectifs de chacun, de confronter les points de vue, d'échanger, de débattre tous ensemble de cette question fondamentale qu'est le devoir.

Vous recevrez davantage de renseignements quant à cette journée de réflexion dans notre prochaine Filoche dont le dossier sera entièrement consacré à la problématique du devoir.





# "Voir l'enfant derrière l'élève"

par Caroline Daems, FFEDD



Vendredi 28 janvier 2011, nous assistions au colloque du Forum bruxellois de Lutte contre la Pauvreté où Nicolas De Kuyssche présentait le résultat de son étude, « **Le rôle des Écoles de Devoirs dans l'accrochage scolaire des enfants pauvres** ».

Lorsque nous nous installons dans la salle, nous reconnaissons des visages. Il y a des animateurs, des coordinateurs, des représentants des Coordinations régionales, des membres de l'ONE,... et encore bien d'autres!

Les intervenants se succèdent devant un public attentif mais pas toujours d'accord avec les propos qui sont avancés. Les brefs moments d'échanges qui sont proposés ne suffisent pas à chacun pour s'exprimer. Nicolas De Kuyssche présente son étude qui, selon ses dires, se veut polémique afin de faire réagir, d'amener les débats, les réflexions. Ce fut bel et bien le cas!

## **Nous ne sommes pas une Ecole, mais bien une Ecole de Devoirs!**

Suite à cette matinée, nous souhaitons donc exprimer notre point de vue.

Nous sommes tout à fait conscients de la place que prend le devoir dans la vie quotidienne d'une EDD. Nous ne le renions pas car il s'agit clairement d'une demande des parents qui ne peuvent aider leurs enfants par manque de temps, de compétence, de méthode, d'envie,... mais aussi d'une demande des enfants qui veulent arriver en classe avec un devoir terminé malgré la lourdeur et la difficulté que cela représente parfois pour eux, afin, entre autres, de ne pas se sentir différents des autres.

Nous sommes également conscients que ce qui différencie les EDD des autres structures d'accueil de l'enfant, c'est qu'elles ont un rôle à jouer en terme de soutien scolaire, c'est une certitude. Mais elles ne doivent pas devenir un lieu de remédiation, de cours particuliers bon marché. Dans une EDD, les enfants pourront trouver un soutien, un conseil, une recherche de méthode de travail adaptée à ses difficultés. La différence est grande! Nous ne sommes pas une Ecole, mais bien une Ecole de Devoirs!

En tant que représentant du secteur, nous souhaitons également valoriser les animations, les activités mises en place pour les enfants chaque jour dans les EDD. Nous sommes persuadés que les apprentissages passent aussi par le jeu, le sport, la culture, la mise en place de projets, la participation active et citoyenne,...

Cette partie non négligeable du travail en EDD a été plus que rejetée dans la présentation de cette étude. L'idée que l'Ecole de Devoirs ne sert qu'à faire des devoirs ne représente pas notre secteur de manière objective.

## **Une identité pas suffisamment claire...**

Pour la Fédération Francophone des Ecoles de Devoirs, ce qui nous pose le plus question, ce sont les retombées du colloque et ce que la presse, les personnes présentes garderont comme image du travail des Ecoles de Devoirs. Comment devons-nous nous positionner? Que pouvons-nous en retirer?

Cette étude nous aura donc permis de nous rendre compte que notre identité EDD n'est probablement pas suffisamment claire étant donné que nous ne retrouvons pas (ou trop peu) la particularité, la force de notre secteur dans celle-ci. Les acteurs de terrain eux-mêmes ont parfois des difficultés à définir leur métier d'animateur ou de coordinateur en EDD. C'est pourquoi, un travail autour de cette identité EDD va être menée avec les Coordinations régionales afin de pouvoir revendiquer haut et fort notre métier sous toutes ses facettes!

## **Deux nouvelles publications disponibles au SPF Emploi**

Le SPF Emploi vient de mettre à jour deux nouvelles brochures avec les montants de 2011. Ces brochures sont:

- "Clés pour le contrat de travail" qui précise les notions de base ainsi que les différentes formes que peut prendre un contrat de travail. On y retrouve des notions telles que l'autorité, la rémunération, le respect de la vie privée, la période d'essai, le licenciement, etc.
- "Clés pour le travail à temps partiel" qui aborde la question du contrat de travail, de l'horaire fixe ou variable, les absences, la durée minimale des prestations, les heures complémentaires et la rémunération, etc.

Ces deux brochures sont téléchargeables en PDF via le site du SPF:

<http://www.emploi.belgique.be/moduleHome.aspx?id=163>

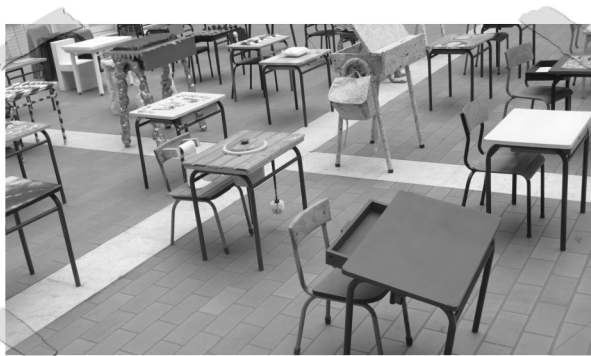
ou peuvent être commandées directement via le module Publications.

## Une exposition consacrée au secteur:

.....  
par Kristel Brusadelli, chargée de communication FFEDD  
.....

« Au moment où certains voudraient nous cantonner dans la stricte aide aux devoirs... Félicitations!!! Les Ecoles de Devoirs sont chacune de petits laboratoires d'expression, de créativité, de rencontres et de vies! »

« Expo colorée et tonique! »



« Ecole de la vie, de la chaleur humaine avant tout. »

« C'est vraiment une fête chaleureuse qui traduit bien l'esprit des Ecoles de Devoirs. »



« C'est un devoir moral de créer des Ecoles de Devoirs. »

« C'est un moyen très efficace de pratiquer la prévention à plusieurs égards! »



« En attendant la fin des devoirs et le début des droits, je me suis régalé de ces visages souriants. »

● **Vendredi 11 mars. 12h.** Le soleil pointe le bout de son nez. Un groupe d'enfants et d'adolescents arrive le sourire aux lèvres. Les garçons portent la cravate et la chemise. Parmi les filles, il y a des fleurs dans les cheveux, de longues jupes colorées. De petites mains éparpillent du sable sur des tables, d'autres s'activent autour des tomates cerise...

**13h.** Quelques visages connus apparaissent sur fond d'autres visages, ceux de centaines d'enfants qui fréquentent chaque jour des Graines de génie, côtoient des Lieux magiques, font l'école Buissonnière, prennent la route du Miroir vagabond ou s'en vont au Manguier en fleurs...







# Destins d'enfants, le travail des Ecoles de Devoirs



**13h15.** On se promène près du banc de méduses, on s'arrête devant un banc de glace, on parle au banc-chat, on rit face au bancal...

**13h30.** On sirote des jus de fruits et des cocktails à la menthe. On trempe des doritos dans le guacamole. Ça papote. Ça rigole (la bouche pleine). Des enfants s'approchent du Monsieur en costume et lui proposent un petit cocktail. « C'est vrai que c'est toi le ministre? ».

**14h.** Clic. Clic. On prend des photos. Les enfants, tout fiers, posent au côté de leur création. On caresse le chat. On mangerait bien le cornet de glace. On porterait bien la couronne du roi.

**14h30.** Tout le monde se rassemble autour des petits choristes et se tortille au son des djembés.



**15h.** Les plateaux passent garnis de salade de fruits, de mini-tiramisu au spéculoos. Miam miam.

Clic. Clic. Les dernières photos. On s'en va laisser des petits mots dans le livre d'or. On se donne des bisous d'au revoir...

**Destins d'enfants, une classe atypique pour inaugurer la sortie d'un livre consacré au secteur, dire haut et fort que les Ecoles de Devoirs, ce n'est pas l'école après l'école ; mettre les enfants et leur créativité à l'honneur... Derrière chaque banc, le travail d'un enfant, l'expression de sa personnalité. Derrière chaque banc, une manière d'apprendre, une façon de voir le monde...**

**L'équipe de la FFEDD tient à remercier tout particulièrement :**

**les EDD Reine Astrid, Les ateliers populaires, La Maison des jeunes le 88, Gamedella 2000, Germinal et Plomcot 2000 ainsi que l'Ecole Supérieure des Arts Plastiques et Visuels de Mons (section peinture).**



# Actualités

## Echos du brevet de Bruxelles...

.....  
par Caroline Daems, FFEDD  
.....

Notre périple ressemble à un départ en vacances: réveil au milieu de la nuit, embouteillages, chargement de la voiture avec les valises pleines de matériel...

Pour arriver bien à l'heure à Bruxelles un lundi matin, le départ est annoncé à 6h30!

Après une heure de trajet dans la bonne humeur (on est bientôt arrivéééééé?) nous nous retrouvons bloqués. La porte s'ouvre quand le clocher se fait entendre ... à 8h30! Nous attendons donc l'ouverture dans le froid et toujours la bonne humeur au point de ne pas directement nous rendre compte que nous attendons depuis un petit temps devant une porte ...ouverte!

Les premiers participants arrivent, nous allons enfin pouvoir mettre des visages sur les prénoms et rencontrer les participants avec qui nous allons construire ce brevet. Les activités pour former le groupe se succèdent, nous bricolons, jouons, discutons,...le tout sur une petite note musicale de René la taupe!!!

Les attentes par rapport à cette formation sont nombreuses. Certains souhaitent découvrir le secteur, apprendre un maximum...Pour d'autres il s'agit d'échanger, de partager, de remettre un peu d'ordre dans le brouillard administratif, de découvrir de nouveaux filons, de

nouvelles idées... et tout cela en seulement 10 jours! Entre ceux qui ne connaissent pas les Écoles de Devoirs et ceux qui y travaillent depuis un petit temps, les échanges s'annoncent riches et intéressants.

Les autres journées se déroulent en sous-groupes, celui des animateurs et celui des coordinateurs, afin de répondre aux besoins et aux attentes de chacun. Des interactions entre ces groupes ont lieu pour refléter au mieux la réalité du terrain, pour que chacun comprenne et accepte le rôle, le statut de l'autre. En effet, le travail en équipe passe d'abord par là.

Chaque journée permet d'en apprendre davantage et de se dire que chaque École de Devoirs a sa propre manière de fonctionner, ses originalités, ses spécificités, son identité. Les échanges et les partages permettent à chaque animateur/coordonateur d'innover, de se questionner...

A l'heure où paraît cet article, les 10 jours de formation sont terminés. L'équipe de formation tient à remercier Aïcha, Ali, Annie, Dulce, Evariste, Fabrice, Gauthier, Géraldine, Hichame, Idriz, Jeffrey, Jonathan, Karima, Laetitia, Mariam, Nathalie, Nathalie et Sibel pour l'ambiance et la richesse des échanges présents lors de ce brevet.



### Infos pratiques en lien avec le brevet

#### Mercredi rencontre

La participation au brevet implique plus que la présence au 10 journées de formation. A cela les participants doivent ajouter des formations obligatoires et « à la carte » qui leur seront utiles, un stage et la présentation d'un PAC (Projet à Concrétiser). Pour aider dans ce processus, l'équipe de la FFEDD souhaite rencontrer chaque participant à 3 reprises en dehors des jours de formations.

Pour ce faire, nous ouvrons nos portes tous les premiers mercredis du mois en matinée. Nous vous demandons simplement de prendre rendez-vous avec nous par mail ou par téléphone pour pouvoir accueillir au mieux chaque animateur/coordonateur.

#### Date de présentation du PAC

Le lundi 2 mai, nous aurons le plaisir d'accueillir quelques participants qui arrivent à la fin de leur parcours de formation. Ils viendront nous présenter le résultat de leur mise en question, de leur évolution, de leur projet.

## PLACE AUX INFOS REGIONALES ! La rubrique des Coordinations



Retrouvez toute l'actualité régionale de notre secteur proposée par les Coordinations !

Aedl



Association des Écoles de Devoirs de Liège

# LIEGE

## Il était une fois l'asbl "Le Courant d'air"

par Lara JOCHEMS

*« Il était une fois, il y a plus de vingt ans, Marie, une habitante de Bressoux-Droixhe, et un frère franciscain, qui se souciaient des enfants qui étaient dans les rues de leur quartier. Les deux compères décidèrent un beau jour d'aller à leur rencontre avec des livres de contes, qu'ils raconteraient à tous ceux qui voudraient les écouter.... »*

*La singularité de cette histoire, c'est qu'elle ne finit pas et je suis certaine qu'elle se prolongera encore durant de très longues années. »*



Car depuis lors, le projet a véritablement décollé pour donner lieu aujourd'hui à une Ecole de Devoirs, mais pas seulement..., au sein d'une maison accueillante en plein cœur du quartier de Bressoux-Droixhe à Liège.

Dès le début du projet, l'accent s'est rapidement porté sur l'importance des relations avec les familles. L'équipe se place en véritable partenaire éducatif et souligne l'importance du rôle des parents. Les animateurs insistent sur cette phrase « c'est important que les parents sachent qu'on a besoin d'eux, la plus grande exclusion est de se sentir inutile ». L'asbl « Le Courant d'air » est d'ailleurs bien représentée dans le « Guide de Bonnes Pratiques : Les relations entre Ecoles de Devoirs, Familles et Ecoles » édité par l'AEDL en 2010.

C'est avec cette conviction que huit salariés et...une trentaine de volontaires collaborent autour des différents projets de l'association avec un objectif commun : l'épanouissement global de l'enfant et du jeune tant au niveau scolaire, qu'artistique, culturel, social et familial.

### Les enfants et les ados

Les lundis et les jeudis, une vingtaine de joyeux bambins des écoles primaires des environs rejoignent l'association pour l'aide scolaire et le parascolaire. Chaque animateur prend en charge deux enfants, et c'est parti pour les dictées, les fractions et autres joyusetés en tous genres. Un responsable de projet coordonne le tout et apporte son aide selon les besoins.

Vient ensuite le moment attendu de tous, le goûter et le partage de jeux de société. L'équipe insiste sur l'importance de la participation des enfants à ces différentes étapes de l'EDD et pas uniquement à l'aide scolaire, rappelons-nous en effet tous les bienfaits du « jeu ». Les animateurs prennent grand soin d'en expliquer l'importance aux familles lors de l'inscription.

Tous les mardis, depuis un an, un nouveau projet a vu le jour et il est une illustration, parmi beaucoup d'autres, du soutien à la parentalité : un animateur invite une famille à venir faire les devoirs avec son enfant. La participation à ce projet fait partie du contrat d'accueil de l'EDD et concerne tous les enfants. Goûter, aide aux devoirs, partage de jeux, voici le programme des mardis « inter famille ». L'animateur se place en guide et inclut les parents avec les ressources qu'ils ont dans l'aide scolaire mais aussi dans les jeux. L'objectif étant de les valoriser en mettant en avant leurs compétences.



Le côté créatif n'est pas en reste ; les mercredis après-midi font la part belle à l'imagination, aux créations, à la bonne humeur d'un groupe de 6-12 ans dont certains participent également à l'aide aux devoirs. Le choix de l'activité est laissé à chacun parmi différentes propositions telles que marionnettes, carnaval, modelage, théâtre-expression,..., pour n'en citer que quelques-unes. Bon point du côté des droits de l'enfant car, en effet, laisser le choix aux enfants est bien plus facile en théorie qu'en pratique.

Des animations spécifiques sont aussi proposées à un groupe d'ados les mercredis ; celles-ci sont toujours basées sur la créativité, mais aussi sur le sport. Un stock de vélos a d'ailleurs été constitué dans ce but.

Des projets ponctuels animent également ce groupe. C'est actuellement un « Dîner presque parfait » qui occupe toute l'attention des jeunes. Par équipe, ils doivent réaliser un repas sous le modèle de l'émission de télévision bien connue. L'AEDL pense d'ailleurs très prochainement faire un saut à l'asbl « Le Courant d'air » pour immortaliser sur la pellicule ces moments de joyeux festins, mmmmmmm... .

### Les parents

Si les voix juvéniles résonnent gaiement dans l'association, celles des parents ne sont pas muettes. De nombreuses activités s'adressent aux adultes du quartier et bon nombre de participants sont parents d'enfants fréquentant déjà l'association: Propositions de formations, matinées d'échange sur la parentalité, ateliers créatifs (scrapbooking, pyrogravure, jardinage bio, couture, cuisine.....),... . Les semaines de l'asbl sont bien remplies.

Mieux encore, un groupe de mamans, anciens enfants de l'association pour certaines, est présent dans l'initiative de plusieurs projets. Un local de l'association a été transformé en **salle de sport** de fortune entièrement constituée d'appareils personnels venant des participantes. Un **magasin de seconde main** a ouvert ses portes il y a deux ans. Le travail effectué se fait sur base volontaire et les bénéfices servent à financer des activités familiales pendant les vacances.

Les différentes activités adultes renforcent les liens avec les parents et leur confèrent un véritable territoire d'accueil. La participation aux différentes fêtes, goûters et excursions familiales n'en n'est que renforcée. Des camps en familles à la mer ont même été organisés.

### Tant de choses à vous raconter

Si les relations avec les familles sont approchées avec un intérêt certain, il en est de même pour les relations avec les écoles et les centres Pms. Les animateurs tiennent à avoir des contacts réguliers avec ces différents intervenants de la vie des enfants.

Une « feuille de choux du Courant d'air » visite les différents foyers, ce petit journal, entièrement gratuit, est donné à chacune des familles en main propre. On y retrouve des informations sur les projets, des photos, des fiches cuisine,... Une page est consacrée aux événements de vie importants (naissances, mariages,...). Des thèmes liés à l'éducation ou à la vie quotidienne y sont fréquemment traités. Chaque enfant reçoit également « la feuille des enfants » qui

se compose d'histoires, de jeux,... ainsi que d'un calendrier d'anniversaires.

Nous pourrions certainement consacrer une Filoche entière à vous conter toutes les belles choses qui se font dans cette association, mais la raison nous dicte la dure tâche d'en faire un résumé clair et complet. Mentionnons quand même les visites à domicile dans les familles, les camps organisés pendant les grandes vacances, la visite de Saint Nicolas dans chaque foyer, le marché de Noël,... . La bibliothèque de rue qui voit trois animateurs se placer à des « points stratégiques » du quartier avec des caisses de livres et raconter des histoires.

### Une équipe riche d'une énergie supplémentaire : le volontariat.

Il est certain que tous ces projets ne sauraient être réalisés sans l'implication de la totalité de l'équipe.

Depuis toujours l'association bénéficie du soutien de très nombreux volontaires engagés et réguliers. C'est avec le plus grand respect que l'équipe d'animateurs salariés travaille en partenariat avec ces hommes et ces femmes de tous âges, de toutes formations,...riches de leurs diverses expériences de vie.

L'accueil réservé à ceux-ci contribue certainement beaucoup à la dynamique positive installée et l'équipe considère les volontaires comme des animateurs à part entière.

Le coordinateur prend soin d'expliquer à chacun l'histoire, le fonctionnement et les différents projets de l'association. Les volontaires ont ensuite le choix de rejoindre et de s'investir dans le projet de l'association qui leur parle le plus. Après une période d'essai, le coordinateur et le volontaire se rencontrent à nouveau pour discuter de cette expérience nouvelle. Des réunions peuvent ensuite être mises en place pour discuter, débriefer, organiser, partager,... . Il est essentiel que chacun puisse trouver sa place dans un ou plusieurs projets.

Ces « animateurs » participent, au même titre que le personnel salarié aux différentes réunions d'équipe qui sont organisées pour les différents volets de l'association. Les responsables de projets sont essentiellement des salariés mais des volontaires assurent également ce rôle.

Si notre déjeuner-débat de l'année dernière relatait des collaborations, pas toujours simples, entre volontaires et salariés, ce n'est pas à l'ordre du jour à l'Ecole de Devoirs de l'asbl « Le Courant d'air ». Le volontariat est une grande richesse dans l'association, mais une richesse dont il faut prendre soin. Les différentes approches du volontariat, les désirs, les attentes,... de chacun peuvent en effet être bien différents et amener parfois des difficultés qu'il est important de ne pas laisser s'installer. Le coordinateur Dominique Knott veille tout particulièrement au bien-être de l'ensemble de son équipe qu'il qualifie de « riche des compétences et des atouts de chacun ».

*Un tout grand merci à Sophie Baudouin et à Dominique Knott pour leur accueil et leur disponibilité.*

Aedl



Association des Écoles de Devoirs de Liège

# LIEGE

## Les EDD à l'assaut des écoles

par Christian Dengis

Après avoir travaillé assez longuement sur les relations que les Écoles de Devoirs entretenaient ou pourraient entretenir avec les familles des enfants, il nous paraît à présent essentiel de nous canaliser sur l'autre partenaire éducatif qu'est l'école.

Si notre guide des bonnes pratiques<sup>1</sup> relevait déjà certaines expériences intéressantes mises en place par quelques EDD dans ce cadre, la lecture de vos projets pédagogiques démontre qu'il s'agit encore de pratiques marginales dont il est difficile de généraliser les principes.

Pourtant, l'analyse de vos rapports d'activités annuels par l'Observatoire de la Jeunesse et de l'Enfance met clairement en évidence la volonté de bon nombre d'entre vous d'en découdre avec cet aspect insatisfaisant de votre travail.

En avril, plus de vingt d'entre vous suivront la formation « Entre rondes familles et école carrée » dispensée par Danielle MOUREAUX. Après quoi, notre souhait est d'entamer un processus semblable à celui qui a donné naissance au guide afin de susciter réflexion et expérimentations novatrices

qui pourraient venir en développer le contenu et faire « boule de neige ». Et bien entendu, c'est une fois de plus de votre expertise dont nous aurons besoin dans les mois à venir !

Cette démarche rejoint également la nécessité que la FFEDD et les coordinations régionales ressentent de pouvoir rencontrer des responsables de l'Enseignement afin d'apprendre à se connaître, d'appréhender les contraintes de chacun et d'envisager les bases potentielles d'un réel partenariat à construire.

La recherche sur le rôle des EDD dans l'accrochage scolaire des enfants pauvres, dont il est question par ailleurs dans ce numéro, rend bien plus indispensable encore le fait d'entrer de plein pied dans cette réflexion de fond plutôt que de tourner autour comme nous l'avons sans doute trop souvent fait, effrayés par l'ampleur de la tâche et freinés, plus que probablement, par nos peurs et nos préjugés. Il est temps de nous alléger de ces encombrants bagages et de prendre la route. La destination en vaut à coup sûr la peine et le chemin, lui-même, pourrait être beau...

1. Guide des bonnes pratiques des relations entre EDD, écoles et familles, AEDL, 2010



Coordination des Écoles de Devoirs  
du Hainaut

# HAINAUT

### Changements : "Atelier d'écriture : quand écrire devient une œuvre d'art"

Les changements survenus au sein de l'équipe nous ont forcé à modifier les dates de la formation écriture. Cette formation se tiendra les vendredis 6, 13, 20, et 26 mai ainsi que le 3 juin 2011 de 9h à 13h dans les locaux de l'École de Devoirs Reine Astrid à Mons, rue des Caches 2.

Pour plus d'infos, consultez les pages du "Calendrier des formations" (p.16)

## Que de changement en Hainaut!

par Priscilla Debecq



Cette année 2011 a débuté avec de grands bouleversements. Nouveaux bureaux (et oui encore). Nous avons effectivement décidé de déménager sur l'entité montoise afin de centraliser nos activités et d'être ainsi plus accessibles pour l'entièreté des Écoles de Devoirs, notamment celles installées dans le Hainaut occidental. Nous sommes donc désormais implantés en plein cœur de la ville de Mons.

Autre changement : une nouvelle équipe. L'an dernier déjà Catherine Marbaix nous annonçait qu'elle quittait le secteur des Écoles de Devoirs. En ce début d'année 2011, Caroline Salvatori faisait de même. En effet, Caroline a tiré sa révérence pour se tourner vers d'autres horizons et nous lui

souhaitons le plus grand succès dans cette nouvelle aventure.

Je reprends donc seule, pour l'instant, les rênes de la coordination du Hainaut. Ce secteur ne m'est cependant pas inconnu puisque j'étais déjà présente il y a trois ans pour remplacer Catherine et Caroline durant leur congé de maternité respectif au sein de la coordination. J'avais pu faire la connaissance des Écoles de Devoirs hennuyères et en avait gardé un très bon souvenir. Quand l'opportunité m'a été proposée de revenir c'est avec un immense plaisir que j'ai accepté cette offre.

Les changements ne sont pas terminés puisque nous accueillerons bientôt je l'espère, une nouvelle personne pour compléter l'équipe. Nous ne manquerons pas de vous tenir informés et d'ici là que vos Écoles de Devoirs se portent bien.

Quant à nous, nous travaillons afin de vous proposer autant de projets/formations qui pourront répondre à vos besoins de terrain et à ce titre n'hésitez pas à nous contacter pour nous faire part de vos idées.

CEDDH asbl : 0479/944830 ou [info@ceddh.be](mailto:info@ceddh.be)

## Ça roule... plus tellement!

par Priscilla Debecq

Souvenez-vous la coordination du Hainaut avait acquis en son temps un bus qui devait devenir un outil didactique dans la mise en place d'un projet de sensibilisation au développement durable. Notre projet « Natura : l'éco-roulotte » n'a malheureusement pas abouti. Non par manque d'enthousiasme mais par manque de ressources financières. En effet, les temps sont durs et ne pourrions pas exploiter ce bus qui s'avère trop coûteux pour notre asbl.

Nous avons donc décidé de le mettre en vente. Alors qu'en est-il exactement ?

Le bus a été entièrement aménagé en bus didactique : menuiserie intérieure avec banquette et tablette, coffre de rangement, électricité avec prises pouvant accueillir tout le matériel informatique. Le bus avait pris les couleurs de notre beau projet nature : vert pomme.

Et les infos techniques dans tout ça :

- bus VOLVO B10M
- moteur THD 101GD
- boîte de vitesse automatique ZF
- première mise en circulation 05/01/1990

Infos et prix contactez la CEDDH :  
0479/944830 / [info@ceddh.be](mailto:info@ceddh.be)





Coordination des Écoles de Devoirs  
du Brabant Wallon

## BRABANT WALLON

### Comment s'appelait votre premier ami ?

par Anne-Catherine Letroye, EDD Le Court Pouce



*" Un ami, c'est quelqu'un qui sait tout de toi, et qui t'aime quand même. "*

[F.W. Hubbard]

Cette citation évoque ce lien qui se crée parfois entre deux personnes. Cette relation particulière amenée à s'établir entre deux êtres. Vous rappelez-vous de votre première amitié ? Comment ce lien s'est-il tissé ? Bien souvent les premières amitiés émergent dans l'enfance. Certaines se consolident, se modifient et perdurent tandis que d'autres auront été un moment privilégié d'échange dans nos vies.

Cet attachement mutuel entre deux personnes, l'École de Devoirs "Le Court Pouce" a eu envie d'en faire une pièce de théâtre jouée par des enfants qui participent aux activités que l'association organise le mercredi après-midi.

Pour mener ce projet, Anne-Catherine et Olivier, coordinatrice et animateur de l'École de Devoirs, travaillent en partenariat avec l'asbl liégeoise du "Zététique théâtre", le Centre Culturel du Brabant Wallon et le Vestiaire "A Long A Court". Au fil de l'année, par le biais d'activités telles que des jeux de rôles et des jeux d'expression corporelle, les enfants vont s'initier à l'art du spectacle, s'épanouir, apprendre à valoriser l'écoute et la communication, pour finir en apothéose sur une grande scène devant un vrai public!

### Le thème? L'AMITIE!

En décembre, les enfants du Court-Pouce ont assisté à la représentation d'une pièce de théâtre : "TAM". Cette histoire, racontée dans un bus, relate les joies et les drames des premières amitiés de l'enfance. Le texte décrit avec justesse les émotions bouleversantes de l'amitié tissée entre deux enfants : Tam et Manu. Cette représentation a servi d'introduction au projet du Court-Pouce.

Par la suite, les enfants ont récolté des témoignages sur les premières amitiés auprès de personnes habitant la région de Court-Saint-Etienne. Ces témoignages offrent un panel d'histoires fort différentes, teintées par le pays de leur enfance, l'époque à laquelle elles se déroulent, les contextes dans lesquels elles se sont passées et surtout la manière dont les témoins les ont vécues et perçues. Cette diversité dans les relations amicales sera utilisée pour la rédaction d'un scénario et la mise en scène de notre pièce de théâtre.

Deux représentations gratuites sont prévues le mercredi 25 mai au Centre Culturel d'Ottignies. L'une, durant la matinée, à l'intention des écoles dans lesquelles le Court Pouce intervient : Tangissart, Wisterzée, Sart et le Collège-St-Etienne. Chaque enfant aura l'occasion d'inviter sa classe, ce qui permettra de regrouper l'ensemble des établissements partenaires du Court-Pouce mais aussi de permettre aux jeunes acteurs de se produire devant leurs camarades de classe.

L'autre représentation, quant à elle, est prévue en fin d'après-midi. Elle s'adresse aux parents, aux amis ainsi qu'à tous ceux qui désirent venir voir l'aboutissement de notre projet.

Ce projet théâtral offrira aux enfants le moyen de s'initier à l'art du spectacle, de s'exprimer, de renforcer leur confiance en eux et d'être valorisés de par leur place centrale dans ce projet.

Cette aventure a pu voir le jour grâce au Fonds de Mécénat d'ING (fonds d'entreprise géré par la Fondation Roi Baudouin). Il s'agit d'un fonds permanent destiné aux Écoles de Devoirs, qui propose une aide financière pour la réalisation de projets tels que le nôtre. Ce fonds a pour but l'épanouissement des enfants sur les plans scolaires, personnels et sociaux. Si vous êtes intéressés, vous pouvez obtenir plus de renseignements en adressant un courrier à Ilse Teughels, Fondation Roi Baudouin, rue Brederode N°21 à 1000 Bruxelles. Ou en les joignant par téléphone ou e-mail : Tél.: 02-549 61 90 ; e-mail: teughels.i@kbs-frb.be. Il est également possible de visiter leur site internet : [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be).

Pour plus de renseignements concernant le Court Pouce, vous pouvez contacter Stéphanie Lefils ([steflefil@hotmail.com](mailto:steflefil@hotmail.com) - 010/614650).

En espérant vous voir nombreux le 25 mai ...A bientôt !





Coordination des Écoles de Devoirs de  
Namur et Luxembourg

NAMUR  
LUXEMBOURG

## Évènements festifs et carnavalesques

par Charles Hutlet

Depuis 5 ans, l'**École de Devoirs de Plomcot** organise en collaboration avec les EDD **Gamedella de Jemelle** et **Germinal de Namur** des stages de vacances et des ateliers « spectacle de rue ».

Les jeunes ont ainsi l'occasion de rencontrer des musiciens professionnels, des jeunes issus d'autres Écoles de Devoirs, des élèves de cours privés et des adultes des quartiers qui participent à leur spectacle.



A chaque période de congés scolaires, les activités sont organisées autour de la rencontre et du plaisir de créer ensemble musiques, danses et tableaux de rue.

Plusieurs fois par an, le groupe en entier (plus de 50 personnes) défile : à Namur, Rochefort, Neufchâteau, Jemelle...

Cette année, le groupe s'est produit au célèbre **Carnaval de Marche-en-Famenne**, le 6 mars. On le retrouvera également au mois de **mai à Bruxelles**, devant le ministère de la Communauté française et au mois de **juin, au théâtre de verdure de Namur**, dans le cadre de l'évènement « Festivalien ».

Pour réaliser au mieux le travail de préparation que demande un tel projet, nous recevons de l'aide de :

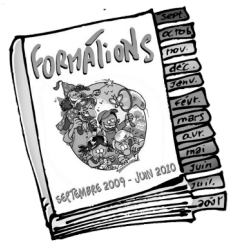
- La Province de Namur (costumes et accessoires)
- L'One (subsides)
- La Communauté française (subsides)
- La Ville de Namur (aide financière et logistique)
- Les Centres des Jeunes Plomcot 2000 de Namur et « Gamedella » de Jemelle (ateliers chants et rythmes)
- L'espace Communautaire de Germinal (appui logistique).

## Ecole de Devoirs "La Farandole" de Rochefort

C'est dans une ambiance très colorée et aux sons des djembés, tambourins et autres instruments que l'EDD La Farandole a déambulé dans les rues de Rochefort lors de son Carnaval des enfants le 23 février. Une super boum a terminé cette journée festive.







# Calendrier des formations

Cette rubrique vous tient informés des différentes formations organisées par la Fédération et dans l'ensemble des Coordinations régionales.

Pour toute information complémentaire relative aux modules de formation, n'hésitez pas à contacter la Fédération ou votre Coordination régionale !



## COORDINATION DES ECOLES DE DEVOIRS DE NAMUR · LUXEMBOURG

Renseignements et inscriptions :

[www.ecolesdedevoirs.be](http://www.ecolesdedevoirs.be) - 081/23.03.37 ou [coordoedd\\_namlux@skynet.be](mailto:coordoedd_namlux@skynet.be).

→ MAI 2011

### Jeux coopératifs

Développer sa propre capacité à coopérer dans un groupe et pour cela :

- s'entraîner à porter un regard positif sur soi et sur les autres, démarche essentielle pour avoir confiance en soi et oser prendre sa place dans un groupe.
- améliorer sa capacité à communiquer dans un groupe.
- pouvoir s'exprimer personnellement dans le respect de l'autre (verbalement et avec tout son corps).
- renforcer sa capacité d'écouter (avec tous ses sens).
- développer sa capacité à réaliser des tâches dans un groupe.
- être à même de susciter chez les autres les attitudes conduisant à une coopération réussie.

En partant des situations et difficultés concrètes des animateurs en milieu professionnel ou familial construire des outils pratiques et théoriques. Ensuite, partager et travailler de nouvelles expériences.

Cette formation s'adresse à tous les animateurs/coordonateurs rémunérés ou non en Ecoles de Devoirs. 16 participants maximum.

Formateurs: Adelin Rousseau, Psychopédagogue, formateur et psychologue

**Dates :** Les mercredis 4, 11 et 18 mai 2011 de 9h00 à 13h00

**Lieu :** Hall polyvalent de Plomcot - Namur

**Tarif :** Membres : 40 € jusqu'à 3 personnes inscrites, ensuite 10 € par personne supplémentaire - Non-Membres : 60€



## FEDERATION FRANCOPHONE DES ECOLES DE DEVOIRS

Renseignements et inscriptions :

[www.ecolesdedevoirs.be](http://www.ecolesdedevoirs.be) - 081/24.25.21 - [formation@ffedd.be](mailto:formation@ffedd.be)

### Une formation qualifiante, donnant accès au brevet d'animateur en École de Devoirs.

#### Brevet homologué par la Communauté française

Cette formation est une corde indispensable au métier d'animateur en École de Devoirs. En effet, le travail en École de Devoirs représente un métier aux multiples facettes qui exige le développement de nombreuses compétences dans des domaines variés tels que l'animation de groupe, la gestion de conflits, l'accompagnement scolaire, les relations avec les familles, etc.

Nous proposons un dispositif qui a pour objectifs spécifiques de permettre à chaque participant d'élaborer des outils de réflexion, de questionner des savoirs ainsi que d'acquérir des connaissances pratiques et techniques, en lien avec la fonction exercée dans l'EDD.

Le parcours complet de formation comprend six étapes :

- Module de formation de base : ce module se déroule sur 9 jours, soit 70h de formation.
- Réaliser un stage pratique de minimum 100h pour les animateurs dans une École de Devoirs.
- Participer à minimum trois matinées de réflexion organisées à la FFEDD.
- Suivre des formations complémentaires en fonction du profil de compétences de chacun.
- Concrétiser un projet de fin de formation.
- Participer à une journée d'échanges autour des projets fin de formation.

**Formatrices :** L'équipe de formation de la FFEDD.

**Dates :** Il restera 4 dates à fixer en accord avec le groupe de formation.

**Lieu :** à la FFEDD, Rue Saint Nicolas, 2 - 5000 Namur.

→ MAI 2011

### Premiers soins

Être capable de faire face à diverses situations d'accident, graves ou moins graves.

Avoir connaissance de maladies chroniques fréquentes, de leurs principaux symptômes et des gestes à poser en cas de crise.

Cette formation se veut également être un lieu d'échanges et de réflexions concernant des situations vécues par les participants ou concernant divers actes préventifs à poser (ex : fiche médicale, pharmacie et façon de les gérer!).

Les contenus de cette formation tentent de se rapprocher le plus possible du cadre spécifique des Écoles de Devoirs. Ainsi un large panel de contenus y sera abordé, toutes des situations que vous pouvez potentiellement rencontrer aux sein de vos EDD. Parmi celles-ci nous retrouvons des thématiques comme les blessures, fractures, brûlures, piqûres et autres, ainsi que des situations liées à des maladies spécifiques (asthme, épilepsie,...). Des gestes plus précis liés à des situations d'accident plus importants seront expérimentés par les participants. Nous aborderons également des questions concernant le contenu de la pharmacie, les numéros d'urgence et la façon spécifique de leur communiquer l'information.

Cette formation s'adresse à tous les animateurs/coordonateurs rémunérés ou non en Ecoles de Devoirs. 16 participants maximum.

**Formateurs:** Bernadette Peyskens, infirmière spécialisée en soins intensifs et aide médicale urgente.

**Dates:** 19 et 26 mai 2011 de 9h00 à 15h00

**Lieu:** A l'AMO « à l'Uche », boulevard des Archers, 12 à 1400 Nivelles

**Tarifs :** Membres : 10€ - Non-Membres : 20€



## COORDINATION DES ECOLES DE DEVOIRS DE LIEGE

Renseignements et inscriptions :

[www.ecolesdedevoirs.be](http://www.ecolesdedevoirs.be) - 04/223.69.07 ou [info@aedl.be](mailto:info@aedl.be)

### → AVRIL - MAI 2011

#### L'ABC de la comptabilité

- Lire et présenter les comptes annuels et le bilan de son association,
- Pouvoir analyser la situation financière de son association,
- Pouvoir établir un budget,
- Pouvoir utiliser l'informatique comme outil de gestion.

Durant trois matinées, la formation tentera d'éclairer les bases de la comptabilité afin de pouvoir mieux comprendre la différence entre les comptes de résultat et le bilan, de pouvoir les lire et les présenter aux instances dirigeantes.

Cette formation vous apportera des réponses à ces différentes questions et vous donnera des outils qui vous permettront d'améliorer votre quotidien en tant que gestionnaire, responsable de votre association.

Cette formation s'adresse à tous les animateurs/coordonateurs rémunérés ou non en Ecoles de Devoirs. 16 participants maximum.

**Formateurs** : Stéphanie Demoulin (coordinatrice de la FFEDD), Claude-Etienne Scoriels (directeur et formateur à Nature et loisirs asbl Louis Picalausa).

**Dates** : vendredi 29/04, 6/05 et 13/05 de 9h00 à 15h00

**Lieu** : AEDL rue Sainte Walburge 71, 4000 Liège

**Tarifs** : Membres : 45€, 40€ à partir de la 2ème inscription - Non-Membres : 70€, 60€ à partir de la 2ème inscription

### → JUIN 2011

#### Les lundis créa-sciences

Les Lundis Créa-Sciences font leur apparition pour 2010-2011. En effet, l'AEDL met la créativité scientifique au menu en proposant cinq rendez-vous bimestriels qui nous entraîneront à la découverte de l'astronomie, des couleurs et de la lumière, des nouvelles technologies, du son ainsi qu'au cœur d'une station météo et d'un volcan. Comment donner le goût des matières scientifiques aux enfants de façon ludique et créative ? C'est ce que nous vous proposons de découvrir au travers d'un panel d'animations variées.

Prochain thème: La météo et les volcans

**Dates** : Lundi 6 juin 2011



## COORDINATION DES ECOLES DE DEVOIRS DU HAINAUT

Renseignements et inscriptions :

[www.ecolesdedevoirs.be](http://www.ecolesdedevoirs.be) - 0479/94.48.30 ou [info@ceddh.be](mailto:info@ceddh.be)

### → MARS 2011

#### Atelier d'écriture: Quand écrire devient une oeuvre d'art

- Jouer avec l'écriture, jongler avec les mots,
- Mettre en valeur un texte écrit,
- Affirmer son propre style d'écriture, sa créativité.

Les participants seront invités à écrire des textes au départ de matériaux divers (photos, mots, dessins, couleurs,...). Nous utiliserons également notre corps pour nous plonger dans l'écrit.

Nous voyagerons au travers du monde pour écrire des paysages, des cultures différentes. Et ainsi, nous leur donnerons un nouveau relief, une nouvelle profondeur.

Les différentes techniques utilisées feront chaque fois l'objet d'échange et de discussions pour voir comment les utiliser avec les enfants de notre EDD.

Les participants seront mis en situation d'écriture, ils seront amenés à produire des textes, ainsi qu'à les mettre en valeur. Les cinq matinées de formation serviront à l'élaboration d'un projet qui sera présenté au reste du groupe. Les textes écrits seront lus et partagés.

Cette formation s'adresse à tous les animateurs/coordonateurs rémunérés ou non en Écoles de Devoirs. 16 participants maximum.

**Formateurs** : Marie-Hélène André (formatrice à la FFEDD), Prescilla Debecq (coordinatrice de la CEDDH), Marie Duponcheel (formatrice à la FFEDD)

**Dates** : Les vendredi 6, 13, 20, 27 mai et 3 juin 2011

**Lieu** : EDD Reine Astrid, rue des caches 2 à 7000 Mons

**Tarifs** : Membres : 50 euros/équipe de 3 pers. max et 15 euros/pers. à partir de la quatrième inscription. - Non-Membres : 60 euros/pers.

# Dossier Equipe et vous, équipez-vous !



La Richesse d'une équipe <i>par Nancy Jacques</i> .....	p. 18
Groupe ou équipe ? <i>par Stéphanie Demoulin</i> .....	p. 19
Gérer une équipe et la dynamiser, c'est... <i>par Stéphanie Demoulin</i> .....	p. 21
Évaluer! Oui mais quoi et comment ? <i>par Stéphanie Demoulin</i> .....	p. 24
Gérer une équipe: un art... qui se travaille! <i>par Caroline Daems</i> .....	p. 27
P.I. de la P.I. ou Présentation Intéressante de la Pédagogie Institutionnelle <i>par Sandrine Piron</i> .....	p. 28
La GRH appliquée à la gestion des volontaires: mythe ou réalité ? <i>par Marie-Hélène André</i> .....	p. 30
La formation, un outil indispensable pour tous les responsables d'équipe! <i>par Stéphanie Demoulin et Julie Degroote</i> .....	p. 32

# La richesse d'une équipe de travail

par Nancy Jacques, animatrice à l'Oasis Familiale, EDD à Hannut  
Membre de la Coordination de Liège

**Q** u'il s'agisse d'un groupe d'amis, de travail, de discussion, d'appartenance sociale... le groupe fait partie intégrante de notre vie quotidienne. La dynamique de groupe est un ensemble de faits sociaux nés de l'interaction de plusieurs individus appartenant à un même groupe. Elle est surtout basée sur le comportement de chaque individu, comportement qui peut facilement changer en fonction du sentiment d'appartenance de cet individu au groupe.

## Qu'est-ce qu'un groupe ? Comment se forme-t-il ?

Un groupe est un ensemble de personnes qui ont entre elles des interactions découlant d'un projet commun et qui visent à atteindre collectivement des objectifs précis. La viabilité de ce groupe dépend de l'interactivité de chacun des membres face au projet. Il fonctionne sur une énergie de production (l'ensemble des membres du groupe sont concentrés et agissent pour atteindre le but) et sur une énergie de solidarisation « Tous pour un, un pour tous ».

## Performances individuelles et performances collectives

« Sans réussite individuelle, il ne peut y avoir de réussite collective. Notre civilisation nous pousse à réussir. La réussite est l'attitude mentale que nous adoptons face à nos actions passées, présentes et futures. La réussite est une analyse personnelle qui se fait dans le contexte qui est le notre à une époque précise de notre vie. La réussite est une démarche globale de positionnement intellectuel ».

[François ENIUS, juin 2009]

Afin que cette réussite individuelle devienne une réussite collective, il faut stimuler chaque membre du groupe à participer au projet collectif. L'individu représente la ressource la plus importante et il doit se positionner intellectuellement pour gagner. Il est donc primordial d'apprendre à connaître et à découvrir les différents membres du groupe et d'observer les différents rôles dans une équipe. Notre équipe a suivi dernièrement une formation à la conduite de projet. Durant celle-ci, nous avons appris qu'il est très important de déterminer le rôle de chacun d'entre nous au sein de l'équipe de travail mais également au sein d'un projet à réaliser. Pour nous y aider, les formateurs se sont basés sur la théorie de Meredith Belbin. Selon Meredith Belbin, chaque membre de l'équipe a des rôles dominants. Les rôles de prédilection de chacun sont liés à sa personnalité. Elle distingue huit rôles différents :

### ► 1. Coordonner

Ce rôle correspond à une personne qui manifeste une grande conscience des buts assignés au groupe, ainsi qu'un engagement personnel envers ces buts. Elle détermine les priorités et établit les lignes directrices de l'action. Elle repère les forces et les faiblesses de chaque personne par rapport aux besoins du groupe pour progresser. Elle saura s'autodiscipliner et aura une grande maîtrise de soi.

### ► 2. Diriger

Ce rôle correspond à une personne qui aime l'action et veut l'action. Toute son énergie est orientée vers l'atteinte de résultats tangibles et si possible rapides.

Dans un groupe, elle ne limite pas sa contribution au simple apport de ses idées, réflexions ou connaissances personnelles ; elle tente d'unifier les idées, les objectifs ou les suggestions. Elle pousse le groupe à la décision et à l'action.

### ► 3. Inventer

Ce rôle correspond à une personne qui a des idées nouvelles et/ou originales. Elle alimente l'équipe en suggestions et propositions nouvelles. Elle ne se limite pas à apporter des solutions créatives, elle est également la première à rechercher et à promouvoir de nouvelles approches, de nouveaux modèles ainsi que de nouveaux modes de raisonnement.

### ► 4. Analyser / Evaluer

Ce rôle correspond à une personne qui se révèle surtout lorsque le groupe est confronté à d'importantes décisions à prendre. En effet, elle se caractérise par de remarquables capacités d'analyse. Elle assimile, traite ou interprète, évalue de grandes quantités d'informations. Elle permet ainsi à l'équipe de prendre des décisions équilibrées, en toute connaissance de cause.

### ► 5. Explorer / Découvrir

Ce rôle correspond à une personne qui se lie aisément d'amitié, car elle a le contact facile avec autrui. Elle communique au groupe son enthousiasme, sa vision positive des choses, son intérêt pour la nouveauté. Placée dans une situation professionnelle qui la prive de contacts sociaux, elle devient ennuyeuse, démoralisée, inefficace et perd son humeur sociable, aimable, stable et extravertie.

### ► 6. Réaliser / Concrétiser

Ce rôle correspond à une personne qui traduit les décisions et stratégies du groupe en objectifs opérationnels et plans d'action clairement définis et aisément gérables. Soucieuse de rester concrète et pragmatique, elle transforme les intentions en actes. Elle trie, hiérarchise, priorise et organise les résultats à atteindre. Elle se caractérise par son courage, son autodiscipline, sa stabilité. Sincère et intègre, elle témoigne une grande confiance aux autres.

### ► 7. Soutenir

Ce rôle correspond à une personne qui perçoit clairement les états émotionnels sous-jacents du groupe. Elle apporte sa sensibilité, sa compréhension et son soutien aux autres. Elle supporte mal les confrontations et les conflits et met tout en œuvre pour les apaiser quand ils apparaissent. Elle est le ciment du groupe, celle qui contribue le plus à la création d'un esprit d'équipe et à son entretien.

### ► 8. Contrôler / Acheter

Ce rôle correspond à une personne qui n'aime pas entamer une tâche nouvelle si elle n'a pas préalablement la certitude d'avoir achevé celle qui précédait. Elle insuffle au groupe une préoccupation majeure à respecter les plannings et les délais. Elle se caractérise par sa force de caractère, sa discipline personnelle, sa persévérance, sa capacité de travail.

Pour bien fonctionner, chaque équipe nécessite un équilibre optimum entre d'une part les rôles fonctionnels et d'autre part les rôles d'équipe. Cet équilibre dépend des objectifs et des activités auxquels elle doit faire face. Son efficacité dépend de l'aptitude de ses membres à identifier correctement les forces présentes en son sein mais aussi de leur capacité à tenir des rôles spécifiques. Ce sont leurs caractéristiques personnelles qui amènent les membres d'un groupe à tenir certains rôles d'équipe avec efficacité ou à échouer dans d'autres rôles. La connaissance de soi et la connaissance des autres permettent d'agir pour le mieux. De cette façon, nous pourrions nous approprier des rôles adaptés à notre personnalité et nous serons plus attentifs à l'autre. Nous n'attendons plus de lui des choses qui ne lui correspondent pas du tout, nous serons alors plus respectueux de sa personne. Ce travail d'identification des rôles est très intéressant car il permet de mieux comprendre une situation définie et des réactions différentes des siennes. Il permet une ouverture vers l'autre et vers ses différences. Au sein du projet que nous nous étions fixé, cette identification des rôles nous a permis de mieux gérer le projet, de répartir correctement les différentes tâches, de permettre à chacun de trouver sa juste place et de se sentir impliqué dans ce projet.

Pour qu'un groupe fonctionne correctement, il faut accepter les gens comme ils sont, sans jalousie ni suspicion, même si cela semble parfois difficile. Il faut repérer les forces et les faiblesses de chaque personne et leur permettre de fonctionner dans ce qu'elles font le mieux. Il faut affecter un rôle pour lequel elles conviennent et se sentent à l'aise.

La richesse du groupe émane de nos différences. C'est grâce aux différences que nous nous sentons utiles, que nous apportons aux autres nos compétences et que nous nous nourrissons des qualités des autres. Il faut apprendre à écouter l'autre, ce qu'il a à nous dire est peut-être très intéressant pour le fonctionnement de l'équipe. Il faut également pouvoir exprimer son ressenti. Faire semblant que tout va bien n'est pas bon lorsque ce n'est pas le cas. Je pense que la franchise et la sincérité sont des atouts majeurs à la bonne organisation du groupe. Je ne connais aucune équipe qui à un moment donné n'est pas confrontée à des tensions internes. Ces discussions sont positives en soi car elles amènent le dialogue, la capacité d'analyse, l'esprit critique mais aussi la notion de compromis. Elles nous obligent en quelque sorte à gérer au mieux nos frustrations quand, par exemple nos idées personnelles ne sont pas retenues par l'ensemble du groupe. Elles permettent ainsi une évaluation régulière de notre travail. Pouvoir se remettre en question est pour moi très important lorsqu'on travaille en équipe.

En conclusion, il est primordial d'avoir une bonne connaissance de soi mais aussi une excellente connaissance des autres. La notion de confiance a toute son importance pour un bon fonctionnement en équipe. Il faut accepter que l'autre soit différent et faire de ces différences une richesse considérable pour l'ensemble des membres du groupe. Nous nous enrichissons grâce aux compétences des autres, elles nous permettent d'aller plus loin, elles nous défient et nous poussent à agir.

## Groupe ou équipe ? Quelle est la différence ?

par Stéphanie Demoulin, coordinatrice à la FFEDD

**O**n entend souvent parler d'équipe de travail ou d'un groupe de personnes mais quelle est réellement la différence entre un groupe et une équipe? Qu'est-ce qui peut nous permettre de dire que nous formons véritablement une équipe? C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre dans cet article en vous présentant les différentes phases de développement d'un « groupe » pour qu'il puisse devenir une « équipe ». L'entièreté de cet article a été rédigé sur base de la formation « Gestion d'équipe » avec Alain Verijdt, formateur à l'Ecole des Parents et Educateurs (EPE). Cette formation était organisée via l'Apef ([www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org) - formation gratuite pour les associations dépendant des Commissions paritaires 332 - 319.02 - 318.01 - 329.02 - 327.02)



### 1. Définitions

Le groupe est un ensemble de personnes réunies dans un même endroit.

On parlera d'un groupe de travail si ces personnes sont liées par des activités, des objectifs communs.

Une équipe est un groupe de personnes (minimum 2 - maximum 15) qui:

- partagent des valeurs par rapport à l'association ;
- ont un but commun ;
- sont motivées ;
- se font mutuellement confiance ;
- se reconnaissent mutuellement des talents ;
- créent des occasions de croissance ;
- se "comprennent" mutuellement, communiquent ouvertement ;

- s'apprécient mutuellement ;
- obtiennent des résultats par synergie, c'est-à-dire que  $1 + 1 + 1 = 5$ .

## 2. Les phases de développement du groupe d'individus vers une équipe

Afin de pouvoir former une équipe, le groupe doit traverser trois phases de développement bien spécifiques.

### → La phase « collection d'individus » (phase chaotique)

Il s'agit du début de chaque groupe où les individus sont rassemblés en groupe parce qu'ils ont une certaine fonction commune qui constitue parfois leur unique point commun.

Ce qui caractérise ce groupe en phase chaotique, c'est :

- Les personnes consacrent peu ou pas d'attention pour convenir d'objectifs clairs. Les personnes partent du principe que chacun connaît et comprend les objectifs du groupe.
- Il y a peu de temps consacré à la concertation, la discussion.
- Il n'y a pas de leader désigné, ou bien il y a un leader dont le rôle n'a pas été bien défini et aura donc pour conséquence que son autorité sera probablement rejetée par les autres membres du groupe.
- Il y a beaucoup d'idées perdues car il n'y a pas de communication, d'écoute ou parce que les débats dans les réunions ne sont pas structurés.
- C'est un groupe pour qui le succès de ces projets sera inexistant ou occasionnel et de toute façon de courte durée.

Le groupe en phase chaotique va être amené à réagir car il va se rendre compte que cela ne fonctionne pas correctement et va donc passer à la phase 2 pour mettre de l'ordre dans le chaos.

### → La phase « groupe » (phase formelle)

Afin de mettre de l'ordre dans le chaos, le groupe en phase formelle va mettre en place des procédures pour que tout le monde soit mieux au courant de ce qu'on attend du groupe, quel est le but poursuivi mais on va, dans cette phase, trop se concentrer sur les règles et en oublier l'exécution de la mission et être trop formel.

Ce qui caractérise ce groupe en phase formelle, c'est :

- Il utilise des procédures rigides pour déterminer les objectifs et établir un planning.
- Il y a une direction musclée, en réponse aux incertitudes et problèmes du stade précédent.
- Il cherche des boucs émissaires car si cela ne fonctionne pas bien, on pourra dire que c'est à cause de telle ou telle personne.
- Il donne des missions spécifiques aux gens, donne un cadre car sans cela le groupe ne fonctionnerait pas. Par exemple, lors d'une réunion, une personne est désignée comme secrétaire, une autre comme gardien du temps.
- Ce groupe peut parfois obtenir des succès, mais

uniquement s'il y a suffisamment de temps pour achever la mission, malgré toutes les procédures qui doivent être suivies.

### → La phase « performante » (équipe)

La plupart des groupes dépassent leur phase formelle en mettant la priorité à la mission plutôt qu'aux procédures.

Ils se rendent compte que les règles sont nécessaires mais qu'il ne faut pas être trop rigide. Les règles doivent pouvoir être sans cesse revues et adaptées afin de pouvoir toujours être en adéquation avec les missions pour lesquelles on travaille.

Ce qui caractérise ce groupe en phase performante, c'est :

- Il utilise des procédures non rigides et flexibles, c'est-à-dire qu'elles peuvent être réévaluées en cours de fonctionnement. Elles ne seront pas imposées mais discutées ensemble pour permettre à l'équipe d'atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés. Cela n'empêche pas qu'il y ait des contraintes imposées mais il faut expliquer pourquoi et dans quel but.
- Le leader de ce groupe sera connu de tous et aura un rôle de soutien plutôt que de donner des ordres. Ce rôle de soutien n'empêche pas le contrôle et la mise en place de réprimandes. Le leader sera quelqu'un d'apprécié pour ses compétences et son approche des gens. Ce leader en soutenant son équipe dans l'accomplissement de sa mission, se sentira, au fil du temps, mis de côté parce que le groupe semblera souvent ne plus avoir besoin d'être dirigé.
- Dans cette équipe, on partage les responsabilités, c'est-à-dire que chaque membre de l'équipe a son importance pour atteindre sa mission. Le leader doit donc pouvoir déléguer : il doit pouvoir faire confiance mais aussi s'assurer que la personne à qui on délègue a les compétences nécessaires pour les tâches à accomplir ou qu'elle puisse les acquérir. La responsabilité et la reconnaissance des succès du groupe seront partagées équitablement.
- Le travail est exécuté dans une atmosphère de confiance et de collaboration. Cet élément de confiance est primordial pour que l'équipe fonctionne à 100%.
- Ce groupe réussit généralement à atteindre les objectifs.



# Gérer une équipe et la dynamiser, c'est...

par Stéphanie Demoulin, coordinatrice à la FFEDD



**A**près avoir défini ce qu'est une équipe, il est bon de se pencher sur le rôle qu'aura le coordinateur, responsable de cette équipe. De quoi est-il véritablement responsable? Comment peut-il amener son groupe de travail vers une équipe performante? A quoi doit-on être attentif en tant que responsable d'équipe? C'est à ces différentes questions que nous allons maintenant tenter de répondre et ce en se basant à nouveau sur la formation « Gestion d'équipe » mise en place par Formapef et dispensée par l'Ecole des Parents et Educateurs.

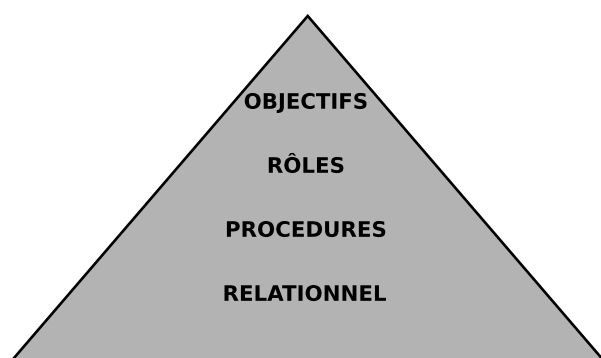
Gérer une équipe et la dynamiser c'est:

- avoir une mission, des objectifs et donner du SENS ;
- comprendre son rôle de leader ;
- gérer la dynamique de l'équipe ;
- motiver les membres de l'équipe et veiller à leur satisfaction ;
- traiter les événements-clés et les incidents ;
- évaluer le fonctionnement de l'équipe.

Voilà comment on peut résumer le rôle du coordinateur de l'équipe mais concrètement, comment peut-on faire pour réaliser au mieux son travail de responsable?

## 1 Avoir une mission et des objectifs et donner du SENS

Pour le bon fonctionnement d'une équipe, le coordinateur doit s'assurer que tous les éléments de la pyramide de FRY aient été travaillés. Les éléments de cette pyramide seront également les éléments indispensables pour évaluer le fonctionnement de votre équipe. Ces éléments sont:



### Les objectifs

Si il n'y a pas d'objectifs dans l'équipe, il faut les mettre en place et les définir ensemble.

Si les objectifs ont déjà été fixés, il faut s'assurer qu'ils sont compris de tous et acceptés par tous les membres de l'équipe.

L'idéal est d'avoir un écrit qui reprenne les objectifs de l'équipe qui doivent être connus, admis et acceptés par tous.

### Les rôles

Les rôles de chaque membre de l'équipe doivent être identifiés, connus des autres et acceptés par tous.

Il est important que chaque membre sache ce que l'on attend de lui mais aussi ce que font les autres membres de l'équipe.

### Les procédures

Les procédures touchent le « comment », c'est-à-dire comment va-t-on faire les choses? Comment va-t-on prendre telle ou telle initiative?

Par exemple: comment accueille-t-on les parents dans votre EDD? Comment s'organise le goûter des enfants? Que doit-on faire si un enfant n'est pas là alors qu'il devrait l'être? etc.

Ces procédures permettent aux membres de l'équipe de savoir ce qu'ils doivent faire et cela permet également au responsable d'avoir la garantie que les choses se fassent de la même manière pour tous.

### Le relationnel

Dans une équipe, il est inévitable qu'il y ait des liens qui se nouent. En tant que responsable, il est bon de pouvoir connaître ses liens et tout mettre en oeuvre pour que le relationnel soit le plus sain possible. Dans une équipe, même si on ne s'apprécie pas toujours, il faut qu'il y ait confiance réciproque et collaboration. Le responsable doit donc tout mettre en oeuvre pour y parvenir.

## 2 Comprendre son rôle de leader

Le profil d'un coordinateur, c'est:

**Avoir des compétences:** un coordinateur doit pouvoir communiquer, animer des réunions, définir des objectifs, déléguer, veiller à la motivation, gérer les conflits, négocier, etc.

Lors de la formation « Gestion d'équipe », on identifie particulièrement 3 compétences générales :

- S'exprimer et communiquer : le management des relations ;
- Résoudre des problèmes : le management de l'information de la décision et de l'action ;
- Gérer son temps : le management du temps.

On a aussi identifié 3 compétences en situation :

- Négocier les missions et les fonctions, les objectifs, les délégations, l'analyse des résultats et les changements ;
- Animer une réunion de travail, un groupe d'expression, un cercle de qualité, un groupe de projet ;
- Former en stage, par des séances d'informations, sur le terrain.

**Avoir la motivation:** en tant que coordinateur, il est bien de connaître l'énergie que je suis prêt à investir dans ce rôle, de connaître les risques que j'accepte et les inconvénients que je suis prêt à accepter.

**Pouvoir informer:** un coordinateur doit pouvoir définir le contenu de sa fonction, identifier les besoins de son équipe et connaître tous les outils dont il a besoin pour le bon fonctionnement de son équipe.

**Avoir de la légitimité:** pour mener à bien son travail, un coordinateur doit être reconnu dans ce rôle tant au niveau externe (au niveau du Conseil d'administration, des partenaires, etc) qu'au niveau interne (auprès des membres de l'équipe).

La fonction de responsable, on l'a choisie. On ne la subit pas. C'est un choix que l'on a fait en mettant dans la balance les avantages et les inconvénients. Il faut trouver un équilibre entre les inconvénients et les avantages. On touche alors à la motivation.

## 3 Motiver les membres de l'équipe et veiller à leur satisfaction

Il y a deux types de motivation à distinguer:

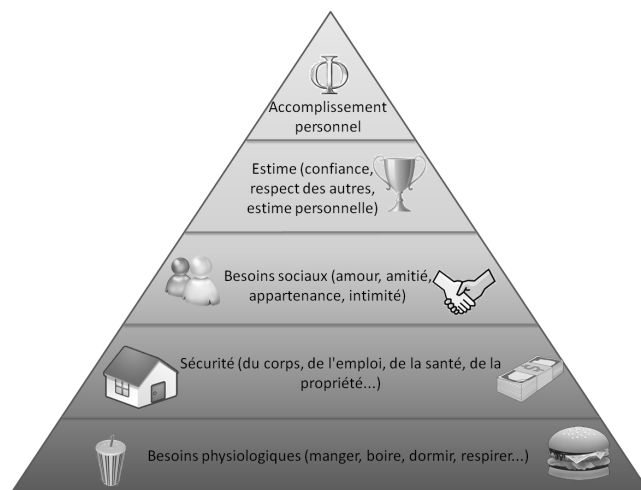
- La motivation interne: qu'est-ce qui me pousse à agir? Qu'est-ce qui me pousse à bien fonctionner?
- La motivation externe: qu'est-ce que je peux recevoir de l'extérieur?

Pour bien fonctionner, on a besoin des deux motivations mais on peut vivre sans la motivation externe même si ce n'est pas la situation idéale.

Si on ne reçoit rien de l'extérieur, que l'on en retire rien mais qu'intérieurement j'ai les ressources nécessaires pour retirer du positif de mon travail alors je peux fonctionner.

Par contre, cela ne fonctionnera pas si nous avons uniquement de la motivation externe et pas interne car nous avons besoin de savoir pourquoi nous travaillons, de nous accomplir.

On parle alors de la pyramide de Maslow qui classe les besoins selon la hiérarchie suivante:



Au niveau de la motivation professionnelle, c'est au niveau des besoins d'estime de soi et de s'accomplir qu'il faudra intervenir.

C'est ainsi que l'on pourra distinguer:

**Les motivateurs positifs** = tout ce qui touchera le dessus de la pyramide de Maslow. C'est lié à l'estime de soi, à la reconnaissance. C'est tout ce qui touche la personne, ce qu'elle apporte au groupe et à l'équipe.

Quelqu'un qui se sent estimé, utile et reconnu sera motivé. Il est donc important de définir les rôles et les fonctions et de pouvoir valoriser toutes les fonctions.

Le coordinateur doit donc:

- faire savoir à ses animateurs que leur travail sera évalué ;
- féliciter dès que possible sans attendre la fin de l'année ;
- être précis sur ce que la personne a bien fait ;
- dire combien vous êtes satisfait, les conséquences pour le travail ;
- encourager votre animateur à continuer ou à progresser ;
- éviter de revenir toujours sur le même sujet pour garder votre crédibilité.

Ces signes de reconnaissance sont importants à donner car on fonctionne comme une batterie que l'on doit charger.

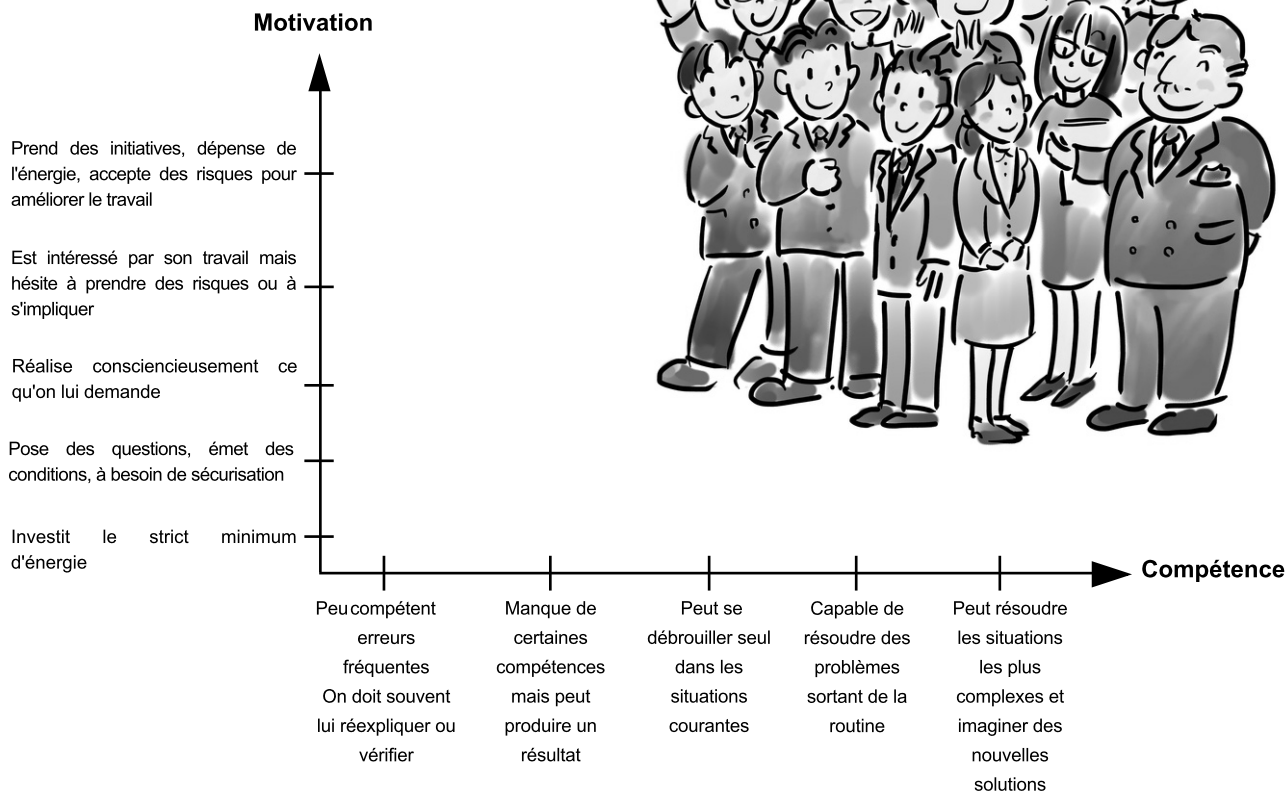
**Les motivateurs négatifs** = tout ce qui va essentiellement toucher les étages inférieurs de la pyramide.

Exemple: dire à un animateur que je double son salaire. L'animateur pensera être plus motivé. Or tout ce qui touche le matériel est à mettre dans les motivateurs négatifs car ils ont un impact très court dans le temps et parce que, dès que l'on l'a reçu, c'est acquis et on veut donc passer au suivant. Ce n'est donc pas comme cela que l'on joue sur la motivation.



## 4 Amener les membres de son équipe à l'autonomie professionnelle

En tant que coordinateur, l'objectif est de faire évoluer nos animateurs et de leur permettre d'arriver vers une autonomie professionnelle qui comprend la motivation et les compétences :



En tant que coordinateur, il est bien de pouvoir positionner les membres de son équipe sur le schéma ci-dessus en gardant en tête que notre objectif doit être de pouvoir faire évoluer chaque membre de l'équipe afin qu'il soit motivé et compétent et donc autonome.

Pour faire évoluer les animateurs, il y a différents chemins possibles. Par exemple, j'évalue un animateur et me rends compte que, selon moi, il n'est pas compétent et pas très motivé.

A chaque fois que j'évalue les personnes, il faut se demander:

Avait-elle les compétences? Si oui, elle les a perdues mais pourquoi? Les a-t-elle toujours mais ne les utilise plus? Si c'est le cas, cela veut dire qu'il n'est pas motivé. En le motivant, il va remettre en avant ses compétences.

S'il n'a jamais eu les compétences, qu'est-ce que je mets en place pour qu'il les acquiert?

Il est important de noter que cet exercice ne peut se faire que si le rôle et la fonction de chaque membre de l'équipe sont bien clairs et que l'on a bien défini les compétences qui y sont liées.

De plus, faire cet exercice va permettre au coordinateur

de mieux cerner le plan de formations qu'il devra mettre en place pour aider son équipe à acquérir les compétences nécessaires à leur fonction et les amener à évoluer tout en les motivant.

## 5 Evaluer le fonctionnement de l'équipe

Le coordinateur a donc également pour fonction d'évaluer le fonctionnement de son équipe et non pas uniquement chaque membre de son équipe. Vous trouverez un article sur l'évaluation aux pages 24-26.

# Evaluer! Oui mais quoi et comment?

par Stéphanie Demoulin, coordinatrice à la FFEDD

**O**n parle souvent d'évaluation et il existe de nombreux types d'évaluations : l'évaluation de projets, de performances, de l'équipe et des personnes. Cet article va se centrer sur l'évaluation de l'équipe et des personnes. Au travers de celui-ci, dont le contenu est toujours lié à la formation « Gestion d'équipe » dispensée par l'Ecole des Parents et Educateurs, nous vous amènerons à découvrir pourquoi, comment et qui doit évaluer mais aussi quelle déontologie respecter lors de l'évaluation et quelles sont les qualités d'un bon évaluateur?

## 1 La déontologie de l'évaluation

Pour une bonne évaluation, il y a des règles à respecter:

- La finalité de l'évaluation doit être un enrichissement personnel pour tous (responsable, équipe, les personnes).
- L'évaluation doit se faire dans une relation d'aide, c'est-à-dire qu'en tant que coordinateur, je dois vouloir aider mon équipe pour que cela tourne bien, pour que chacun puisse s'épanouir dans son travail.
- Les critères d'évaluation doivent être établis en concertation. Il est donc important d'avoir une réunion préalable à l'évaluation afin d'expliquer les raisons de celle-ci mais aussi de voir ensemble quels seront les critères d'évaluation.
- L'évaluation doit être préparée.
- Il faut garder un aspect convivial et détendu.
- Il doit y avoir des intérêts communs tant pour l'évalué que pour l'association.

## 2 Les qualités de l'évaluateur

- L'évaluateur doit être une personne étant proche du métier de l'évalué, à savoir en général le coordinateur ou le responsable hiérarchique direct

car c'est lui qui est le mieux à même d'évaluer les membres de l'équipe.

- L'évaluateur doit avoir toute autonomie de pouvoir faire l'évaluation. Si on vous a nommé coordinateur, c'est que l'on estime que vous en avez les compétences. Il est donc important que le Conseil d'administration ou la direction le comprenne, le reconnaisse et vous laisse libre de votre gestion.
- L'évaluateur doit être psychologue et avoir de l'empathie.
- Il faut pouvoir se donner du temps. L'évaluation est une action importante et il faut lui accorder du temps.
- Il faut agir en professionnel.

## 3 L'évaluation de l'équipe

Lorsque l'on gère une équipe, il est primordial d'évaluer l'équipe mais avant toute évaluation, il est important de se poser les questions suivantes:

- Pourquoi évaluer?
- Que vais-je évaluer?
- Comment va-t-on mettre en place l'évaluation?
- Quand évaluer?
- Où va-t-on faire cette évaluation?

### Pourquoi évaluer?

L'évaluation permet de faire un arrêt sur image à un moment donné pour donner une photographie actuelle de l'équipe et de son fonctionnement.

L'évaluation n'est pas figée car nous devons mettre en place un processus dans le temps qui sera continu.

Lorsque l'on évaluera le fonctionnement de l'équipe, il faudra pointer ce qui va avant de parler des difficultés. Les difficultés devront être analysées en équipe afin de mettre ensemble des actions en place qui permettront de faire évoluer l'équipe.

### Que va-t-on évaluer?

Lors de l'évaluation de l'équipe, il faut essayer de rester le plus structuré possible.



On va évaluer la pyramide de FRY à savoir:

- les objectifs de l'équipe ;
- les rôles de chacun ;
- les procédures ;
- les relations.

Il est donc important, avant d'entamer les processus d'évaluation, que chacun des éléments de la pyramide soit mis en place.

En tant que coordinateur, une des difficultés est de garder le contrôle de la réunion d'évaluation et d'éviter que cela ne parte dans tous les sens. Il est donc nécessaire d'avoir un fil conducteur et des outils permettant de nous recadrer si nécessaire.

Lorsque l'on met en place la réunion pour l'évaluation de l'équipe, chacun doit savoir ce que l'on va évaluer et comment cela va se passer.

On fera cela pour chaque étage de la pyramide.

#### ► Pour les objectifs:

Pointer d'abord ce qui va et ensuite ce qui ne va pas et les solutions proposées. Si des objectifs ne sont pas bien compris, perçus, le coordinateur devra reformuler afin que tous les objectifs soient compris de tous.

Pour une bonne évaluation, il faut pouvoir isoler 5 objectifs maximums à savoir ceux qui semblent les plus importants.

L'évaluation peut mettre en avant que certains objectifs doivent être supprimés car on ne les atteindra pas ou modifiés pour être plus accessibles.

#### ► Pour les rôles:

Il s'agira de s'assurer que les rôles de chacun soient clairs, reconnus et acceptés. C'est à ce niveau que les personnes peuvent dire que d'autres ne respectent pas leur rôle ou que ce n'est pas clair. Tout cela doit toujours se faire dans un climat de confiance et ensemble, l'équipe doit trouver des solutions.

#### ► Pour les procédures:

Il faudra analyser si les procédures sont claires pour tous et respectées par tous. C'est là que l'on peut par exemple pointer que certaines personnes ne respectent pas toujours les procédures avec les enfants afin de ne

pas entrer en conflit avec eux. Il faudra en discuter et ce toujours dans un climat de confiance et de non-jugement.

#### ► Pour les relations:

Il s'agira de se poser les questions suivantes: Comment évalue-t-on les relations entre nous? Qu'est-ce qui se passe bien? Comment est le climat dans l'équipe?

### Comment évalue-t-on?

- La réunion d'évaluation de l'équipe doit prendre au moins 4h. Il faut donc prendre le temps d'évaluer.
- Chaque membre de l'équipe doit, avant la réunion, avoir évalué le fonctionnement de chacun des étages de la pyramide de FRY. Ils doivent y réfléchir et analyser la situation de l'équipe de manière individuelle. Cela peut se faire une heure juste avant la réunion ou bien la veille mais il faut laisser ce temps de préparation à chacun. Ensuite, lors de la réunion, chacun s'exprimera en pointant d'abord ce qui va bien et pour relever ensuite les difficultés et les actions proposées pour remédier aux difficultés. Il est primordial que chacun ait conscience qu'il ne s'agira pas de dire ce qui ne va pas sans proposer de solutions. Le coordinateur, quant à lui, devra rester neutre et ne devra pas prendre position mais amener l'équipe à trouver des solutions qui conviennent à tous.
- Après la réunion, on fait un compte rendu en mettant bien en avant ce qui a été décidé comme actions et les échéances. Il est important que chaque action soit bien définie, structurée et planifiée dans le temps car pour évoluer, il faut mesurer et pouvoir vérifier que tout ce qui a été dit évolue et soit respecté.
- La réunion d'évaluation suivante, il faut repartir du compte rendu de l'évaluation précédente pour s'assurer du suivi des actions. Tout ce que l'on va faire aura et devra avoir un impact positif sur le fonctionnement de l'équipe.

### Quand évalue-t-on?

Une fois par an mais les réunions d'équipe peuvent permettre de discuter de chacun des pôles entre les réunions d'évaluation.

Le moment conseillé est soit en mars ou en novembre.

L'évaluation individuelle (de personne) se fera aussi une fois par an en mars ou novembre mais en alternance par rapport à l'évaluation de l'équipe.

### Où évalue-t-on?

Peu importe le lieu mais la seule chose qui importe c'est de trouver un lieu où l'on ne sera pas dérangé.

Il peut être intéressant d'utiliser les jeux coopératifs comme outil de cohésion de l'équipe.



## 4 L'évaluation de personne (ou l'entretien d'évolution)

### **Pourquoi évaluer?**

Pour faire évoluer la personne vers une autonomie professionnelle. C'est pourquoi il est mieux d'appeler cela un entretien d'évolution au lieu d'évaluation.

L'évaluation de la personne va donc essentiellement être centrée sur les compétences et la motivation de la personne afin de la faire évoluer vers l'autonomie professionnelle.

### **Que va-t-on évaluer?**

On part du descriptif de fonction et on voit avec la personne si elle a les compétences pour remplir de la meilleure façon toutes les tâches liées à sa fonction. Il est nécessaire de se baser sur du concret pour évaluer la personne.

Le responsable ne doit pas être meilleur que les autres mais il doit amener chacun à faire les choses mieux que lui-même ne les ferait.

Pour évaluer les compétences, il faut parler:

- du savoir, des connaissances, c'est-à-dire ce qui peut être acquis par des formations ;
- du savoir-faire qui est acquis par la pratique professionnelle ;
- de la qualité de la personne.

Il est donc très important d'avoir un descriptif de fonction pour chaque membre de l'équipe.

### **Quels sont les critères d'évaluation?**

Souvent les critères d'évaluation ne sont pas mesurables mais il faut quand même les laisser et pouvoir expliquer, justifier ses dires. On doit partir de faits et partager avec l'autre notre perception par rapport aux faits en gardant à l'esprit de ne pas juger.

Les indicateurs d'évaluation sont choisis par le coordinateur et peuvent être:

- la convivialité et le sens de la relation ;
- l'esprit d'équipe ;
- la capacité de travail ;
- la rapidité et la disponibilité de son temps ;
- la motivation et l'implication personnelle ;
- l'éthique professionnelle ;
- la culture générale ;
- la fiabilité et la tenue des engagements ;
- l'adaptabilité aux situations nouvelles ;
- l'esprit d'innovation.

### **Comment évaluer?**

#### **Avant:**

- informer les personnes de la mise en place d'entretien d'évolution;
- convenir avec les personnes d'un rendez-vous;
- rappeler l'état d'esprit de l'entretien qui est de permettre à la personne d'évoluer et non pas de sanctionner;
- inviter l'animateur à préparer l'entretien et donc de remplir la grille d'évaluation.

#### **Pendant:**

- laisser d'abord parler l'évalué qui expose d'abord ce qui va et ensuite ses difficultés
- l'évaluateur expose ensuite ce qui va et ne va pas
- ensuite il y a un échange par rapport aux convergences et divergences entre l'évalué et l'évaluateur
- détermination d'actions qui vont permettre d'aplanir les divergences et résoudre les difficultés.

#### **Après:**

Notes ou pas? Dans le dossier ou pas? Cela est laissé à l'appréciation du coordinateur. Mais il est bien que chacun prenne des notes pour avoir un suivi de ce qui s'est dit.

Il n'y a pas d'obligation de signatures si on est bien dans un entretien d'évolution.

### **Quand évaluer?**

Une fois par an en mars ou novembre à six mois d'intervalle de l'évaluation de l'équipe.

Au niveau du planning, il est conseillé au coordinateur de faire 2 à 3 entretiens d'évolution maximums par jour.

La durée est de maximum 1h - 1h15 et la durée doit être identique pour tous.

L'entretien doit être structuré. On part de la fonction de la personne.

Petit conseil pour le planning du coordinateur: commencer par les évaluations les plus « faciles ». Ensuite, les plus « compliquées » et terminer par les « bons ».

# Gérer une équipe : un art ... qui se travaille!

.....  
par Caroline Deams, FFEDD  
.....

*Une tension dans l'équipe, un mot qui dépasse la pensée, une réaction un peu brutale, une nouvelle personne à accueillir, une différence de point de vue,... voilà bien des situations auxquelles toute personne qui gère une équipe doit ou devra faire face. Et ce n'est pas les coordinateurs inscrits à la formation "Gestion d'équipe et communication interne" qui vous diront le contraire...*

## Seul contre tous?

Seul dans son bureau à retourner un problème dans tous les sens, à se répéter une scène de conflit qui vient de se dérouler, ou encore à imaginer ce qu'on aurait pu dire mais que finalement on n'a pas osé, voilà qui n'est pas évident. Et puis la première séance de la formation commence, mais avant de parler de nos problèmes, de nos situations il faut être certain que cela ne se répète pas plus loin, qu'il y ait une certaine confidentialité, que le groupe se sente en confiance. En effet, nous travaillons toutes et tous dans des Écoles de Devoirs de la région liégeoise et nous ne voulons pas spécialement que nos anecdotes fassent le tour des différentes EDD.

Très vite une bonne dynamique s'installe grâce à notre formateur Paul-Henri Content et à l'équipe de coordinateurs présents. Chaque réunion commence par « un tapis rouge » où chacun a le droit de s'exprimer pour faire part au groupe d'une information, d'une situation, d'un ressenti, d'une émotion positive ou négative en lien ou non avec le module gestion d'équipe.

Paul-Henri nous explique directement qu'il n'a pas une recette miracle pour avancer en équipe sans fausse note mais que partir de nos situations, nos vécus, nos échecs, nos réussites peut nous aider à mieux comprendre notre fonctionnement mais également celui de notre équipe (composée de tellement de personnalités différentes. Et encore heureux!) et à prendre du recul pour mieux se (re)positionner.

Et puis lorsque nous sommes réunis, avec l'éclairage théorique et l'importante boîte à outils de notre formateur, l'insurmontable paraît presque évident ou en tout cas un peu plus rassurant. Cela nous donne envie de modifier nos pratiques, de nous poser des questions, simplement d'avancer.

Être réunis de manière régulière nous permet aussi de relativiser, nous ne sommes pas seuls à avoir des difficultés, il s'agit ici d'un sentiment partagé et cela aussi c'est important.

## Une pause et ça repart!

Une coupure survient au milieu de notre module de formation, cela permet à chacun de se rendre compte de l'importance de pratiquer. Lorsque nous faisons le résumé de nos trois premières matinées, nous avons

oublié beaucoup de choses et peu mis en pratique les conseils. Le verdict est simple nous devons nous imposer un petit peu plus de rigueur si nous voulons que ces apprentissages deviennent des comportements naturels. Nos discussions nous amènent aussi à nous dire que nous devons prendre le temps pour mettre cela en place. Les bonnes pratiques pour gérer une équipe ne sont pas innées, elles s'apprennent, elles s'entraînent!

Malgré la pause, l'équipe est restée très soudée, la confiance est plus qu'établie. Chacun apporte son petit grain de sel et la formation est de plus en plus riche.

## Six matinées et tellement de choses à faire.

Lors de notre première rencontre Paul-Henri nous avait demandé de lister nos attentes par rapport à sa formation. En plus de celles annoncées au début, il y a toutes celles qui sont ajoutées au fur et à mesure des discussions, pour six matinées, cela fait beaucoup.

L'ambiance de travail, de réflexion du groupe et les nombreuses questions restées en suspend font que cette équipe veut continuer à se rencontrer, à échanger toujours sous la supervision de Paul-Henri. Trois dates supplémentaires seront fixées pour continuer ce petit bout de chemin... et continuer à travailler ensemble.

## Quelques outils simples à mettre en pratique:

« Quoi de neuf? », « tapis rouge »,... on peut appeler ce temps comme on veut mais son objectif reste le même.

Avant une réunion d'équipe chacun a le droit de s'exprimer sur ce qu'il veut, cela permet de commencer le temps de réunion avec l'esprit un peu plus libre. Cela ne veut pas dire qu'on oublie tous les problèmes... mais le temps de la réunion on les laisse enroulés dans ce fameux tapis rouge.

Le quart d'heure nul: lorsqu'on parle des enfants en équipe l'accent est parfois mis de manière trop présente sur le négatif... et pourtant on peut aussi trouver beaucoup de positif. Pendant un quart d'heure on exprime ce qui ne va pas, ce qui nous fâche,... après cela on met en avant le positif. Cela jouera certainement sur le moral de l'équipe!

Ces outils nous ont été présentés par Paul-Henri Content lors de la formation.



## P.I. de la P.I. ou...

### Présentation Intéressante de la Pédagogie Institutionnelle

par Sandrine Piron, détachée pédagogique à la FFEDD

**R**encontre avec Karima El Manzah, coordinatrice de « Couleurs Jeunes » à Bruxelles, centre d'expression, de remédiation et de prise en charge d'enfants et adolescents en ateliers pédagogiques personnalisés et ateliers créatifs.

Chez « Couleurs Jeunes », c'est par la Pédagogie Institutionnelle qu'on mène les réunions d'équipe.



#### Mais tout d'abord, en quelques mots, qu'est-ce que la P.I.?

L'association de ces deux mots « pédagogie » et « institutionnelle » vient d'un instituteur, Fernand Oury et de son frère, Jean Oury, psychanalyste.

Fernand Oury, judoka et instituteur intéressé par la pédagogie active, se demande comment mettre en place, à la ville, ces pratiques prônées par C. Freinet dans sa classe de 40 enfants. Comment instaurer des temps et des lieux qui vont permettre aux demandes, propositions, et plaintes des enfants d'avoir leur place ? Est-il possible de donner aussi du pouvoir aux enfants ? Les règles à respecter sur un tatami peuvent-elles être transposables en classe ?

Jean Oury, psychanalyste doit faire face à un personnel réduit dans ses hôpitaux psychiatriques. Il décide d'instaurer un système d'auto-gestion pour ses patients et constate des effets thérapeutiques bénéfiques sur ceux-ci.

Un savant mélange des deux vécus, où se retrouvent règles, institution et base psychiatrique nous mène à la Pédagogie Institutionnelle.

Dans le but d'éviter la dualité élève-enseignant, F. Oury propose une gestion de la classe où, lors de conseil, l'enfant et l'enseignant devront rendre compte sur base de leurs responsabilités et devoirs respectifs. Chacun aura sa place dans la prise de décision, pourra critiquer et féliciter et apprendra à recevoir ses critiques et félicitations. Ce dispositif, inscrit dans un cadre qui se veut assez structuré, repose sur des bases non négociables et d'autres négociables au conseil.

En P.I., une importance capitale est donnée à l'obligation de participer (prendre la parole, participer à la production...), à l'interdiction de « tuer » (non à quelle que violence que ce soit, ni physique, ni mentale, de la part de l'adulte ou de l'enfant).

Si l'enfant perçoit le lieu classe comme un endroit de repères, de sécurité, de vie, où l'on peut régler des questions, il va progressivement prendre en charge sa vie d'écolier. Il va garder ou retrouver le goût d'apprendre, à travers son engagement, ses initiatives... L'institution clé consiste essentiellement en des "lieux de paroles" mis en place dans les classes. L'entraide et la fraternité existent et l'enseignant donne toute sa place à la parole de l'enfant.



#### Oui, mais comment ?

##### Le quoi de neuf ?

Le quoi de neuf est un temps de parole quotidien au cours duquel, le matin en arrivant, l'enfant peut dire au groupe ce qu'il a envie de lui faire partager. Le but est double :

- Permettre à l'enfant de déposer ce qui lui tient à

cœur, afin d'être ensuite plus disponible pour entrer dans les activités scolaires.

- Encourager l'expression orale, en mettant en place des situations de communication vraies au cours desquelles l'enfant s'adresse au groupe parce qu'il a réellement quelque chose à lui dire.

#### Le conseil coopératif

Le conseil de classe coopératif est la réunion des enfants et adultes où se discute tout ce qui a trait à la vie du groupe. Généralement hebdomadaire, il traite du règlement des conflits, des projets, des décisions à prendre.

La Pédagogie Institutionnelle refuse en bloc l'approche non-directive. Un enfant à qui on laisse faire tout ce qu'il veut peut ne pas avoir envie de grandir. Un enfant peut se constituer contre une loi, mais pas contre du brouillard. Il faut qu'il y ait des lois qui ne soient pas transgressées. Si elles le sont, on en parle au conseil. Le conseil est aussi en quelque sorte une réunion thérapeutique.

#### Les ceintures de comportement et de compétences

Pour élaborer toutes les compétences, Oury s'est aussi inspiré de son expérience de judoka, partant du postulat de départ qu'une classe homogène n'existe pas. Les ceintures de niveau permettent aux enfants d'évaluer leur réussite dans tel ou tel domaine d'activité de la classe. Une ceinture élevée se doit d'aider un débutant, autrement dit, plus un enfant a une ceinture élevée, plus on peut être exigeant avec lui. Grâce au tableau des ceintures affichées en permanence, les enfants savent toujours où ils en sont.



#### La Pédagogie Institutionnelle peut aussi être appliquée dans les réunions d'équipe d'une EDD ?

##### Comment faites-vous chez « Couleurs Jeunes » ?

Tout d'abord, nous informe Karima, nous avons décidé de faire le point sur nos propres responsabilités en prenant le temps, en équipe, de les décortiquer et de les retranscrire par écrit. Nous avons détaillé celles des animateurs, volontaires ou rémunérés, celles de la coordinatrice, celles du C.A., celles des enfants... L'écrit a toute son importance en P.I. Le passage par l'écrit permet une prise de distance et nous invite à nous mettre en jeu.

Ensuite, nous avons, ensemble, élaboré un panneau des responsabilités pédagogiques et logistiques de chacun.

Les responsabilités pédagogiques sont définies et ne changeront pas sur l'année. Qui est responsable de

quel groupe d'enfants. Ces responsabilités s'ouvrent en septembre et se refermeront en fin d'année scolaire.

Par contre, les responsabilités logistiques, telles que responsable des rangs, de la propreté dans les WC, des poubelles, des courses, de la vaisselle.. tournent tous les trimestres, comme ça, tout le monde vit chaque responsabilité. Le responsable ne doit pas tout gérer seul mais rend compte de sa responsabilité, il est le garant du bon fonctionnement de celle-ci et peut intervenir s'il veut pointer les manquements des participants ou souligner des points positifs.

On doit rendre compte de sa responsabilité de façon hebdomadaire au conseil. « Quelqu'un a-t-il quelque chose à dire sur sa responsabilité ? Quelqu'un a-t-il quelque chose à dire sur la responsabilité d'un autre ? ». Cela permet de rendre compte de façon structurée, de se mettre en jeu "en je", et d'accepter les remarques positives ou négatives.

Le conseil, à Couleurs Jeunes, a lieu une fois par semaine et dure 1h30. Le timing doit être respecté. Cela évite les longs débats stériles, puisque l'enjeu est de taille, c'est le seul lieu de prise de décision qui permet la négociation et la circulation de la parole.

Le conseil est géré par le président. Celui-ci prépare le conseil. L'ordre du jour doit être préalablement soumis à l'équipe (lors du conseil précédent, il est affiché dans le bureau et peut être complété par tous). Le président gère le temps de parole. Il ouvre et ferme le conseil, il propose les points à aborder, il doit aussi permettre au débat d'avancer en synthétisant et en faisant des propositions pour pouvoir avancer en évitant de tourner en rond.

La canevas type d'un ordre du jour à *Couleurs jeunes* est le suivant :

- Le quoi de neuf ?
- Le tour des responsabilités
- Les projets qu'on mène et décide en équipe (ensuite relayés aux groupes et retour vers l'équipe, ou projet impulsé par les enfants et relayé à l'équipe etc.)
- Les divers

Le conseil est ouvert et fermé par le président. Une fois le conseil fermé, si l'équipe entière n'est pas consultée, on ne peut plus prendre de décision qui l'implique.

Pour chaque conseil, il y a un secrétaire. Celui-ci prend note directement dans un cahier qui est consultable par tous. Pas de retranscription informatique ou autre pour éviter les retards de PV, les interprétations. Et c'est aussi un fameux gain de temps. Il y a aussi un gardien du temps et un secrétaire mural.

Les rôles de président et secrétaire sont prédéfinis par une tournante où tout le monde participe. Ce n'est donc pas la coordinatrice qui mène la réunion d'équipe. Elle parlera à son tour de parole. Et comme elle a, dans ses responsabilités « la coordination », lors du tour des responsabilités, elle pourra, comme les autres, en rendre compte et fera des propositions. Elle devra également replacer le cadre, si nécessaire. En effet, sa responsabilité de coordinatrice implique, en plus de celle de ses collègues, une gestion du cadre de travail.



## **Quels sont les points positifs de ce mode de fonctionnement ?**

- L'efficacité : un conseil structuré, préparé, avec un ordre du jour soumis à l'équipe permet

d'être efficace et transparent.

- L'implication de tous : chacun peut trouver sa place et participer au projet. Les nouveaux ne sont pas directement président. Ils ont le temps de découvrir puis entrent dans la tournante des présidents. Cette place, on décide de la prendre ou pas, mais lorsqu'on la prend, on est investi d'une responsabilité que l'on porte et dont on doit rendre compte.
- La transparence : au conseil, on parle en « Je » et les ordres du jour émanent d'un travail d'équipe.
- La PI, en nous permettant de définir des responsabilités claires, permet une action plus réfléchie, moins précipitée et peut nous aider à réfléchir sur notre rapport au pouvoir et à son partage.
- « Ne rien faire vivre que vous n'ayez vécu », inspiré d'Oury : vivre ce mode de fonctionnement en équipe permet à chacun de le comprendre pour éventuellement le faire vivre aux enfants.



## **Des points négatifs ?**

Il faut du temps et de la patience.

Il faut du temps pour mettre en place un tel dispositif et les résultats n'arrivent pas de suite. De plus, si je n'ai pas mis un point à l'ordre du jour, je devrai attendre. Il se peut que cette philosophie ne convienne pas à des personnes qui ont besoin du tout-tout-de-suite en cas de problème. Il faudra alors réfléchir à comment les accompagner.



## **Avez-vous des conseils à donner à d'autres coordinateurs ?**

- Un premier conseil serait de se former. Se former en équipe. Pour partager et ne pas détenir seul la formation. La Cgé propose des formations de qualité qui poussent à la réflexion et à la mise en pratique.
- Prendre du recul et accepter, lors de ces formations et la mise en place du dispositif, d'être bousculé.
- Ne pas rester uniquement sur cette formation et décider ensemble de l'impact qu'aura celle-ci sur le mode de fonctionnement de l'équipe.
- Partager avec d'autres. La Cgé organise des rencontres avec les participants des formations précédentes.

Voilà, cette fois, ma participation à l'élaboration du dossier thématique de notre Filoche portant sur la gestion d'équipe est passée par la rédaction d'un écrit présentant de façon structurée et transparente (je l'espère) toutes les informations reçues en donnant la parole à Karima qui, un mercredi printanier, m'a présenté la Pédagogie Institutionnelle et ses intérêts, notamment, pour la gestion de son équipe et de son EDD. Un grand merci à elle !

Pour plus de renseignements sur les formations et quelques articles : [www.changement-egalite.be](http://www.changement-egalite.be)

### **Sources :**

<http://www.legrainasbl.org> : « Comment pratiquer la pédagogie ? »

# La GRH appliquée à la gestion des volontaires : mythe ou réalité ?

par Marie-Hélène André, formatrice à la FFEDD

## Ecoles de Devoirs : le volontariat bien représenté

Il serait difficile dans ce dossier sur la gestion d'équipe de faire l'impasse sur la gestion des volontaires. En effet, les volontaires représentent une force non négligeable de travail dans notre secteur. Il faut savoir que lors du dernier rapport de l'Observatoire de l'Enfance<sup>1</sup> en 2007, 52 % du personnel des EDD était volontaire. Notre secteur est éminemment marqué par le volontariat. Celui-ci est d'ailleurs à l'origine de bon nombre de structures... Peu à peu, les Ecoles de Devoirs se sont « professionnalisées » et du personnel salarié a été engagé. Il s'agit aujourd'hui le plus souvent de gérer des équipes de professionnels, rémunérés ou volontaires, et d'instaurer un équilibre viable entre les diverses fonctions en valorisant les compétences de chacun. L'exercice n'est pas toujours simple et Anne-Marie Dieu, lors d'une conférence à l'Assemblée générale de l'Association des Ecoles de Devoirs en province de Liège en mars 2010, nous proposait les outils de la GRH (gestion des ressources humaines pour les intimes), outil de management généralement utilisé dans le secteur privé. Nous vous proposons dans cet article quelques-unes de ses réflexions, complétées par divers travaux de recherches sur la question et notamment le mémoire de fin d'études de Charlotte Moureau intitulé « *La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ?* », paru sur le site du Ceseep.

## Volontaire ou bénévole ?

Aujourd'hui encore, le terme « bénévole » reste majoritairement utilisé dans le langage courant dans notre secteur. Or, la loi de 2005 a institué le terme « volontaire », mieux connoté et considéré comme plus valorisant. Légalement, c'est le seul terme qu'il faudrait utiliser.

Le mot « bénévolat » vient en effet du mot « bien » et comporte une connotation caritative de l'ordre des bonnes œuvres tandis que le terme « volontaire », du mot anglais « volunteers » comporte une dimension plus active, qui se situe au niveau de la volonté et de l'engagement<sup>2</sup>.

Historiquement, le volontariat est issu (pour exprimer les choses simplement) de deux grands courants : l'un catholique et plutôt bourgeois ; l'autre laïque et ouvrieriste. Dans le secteur social, le « bénévole bourgeois » œuvrait à soulager la misère des plus pauvres, ce qui permettait le maintien d'un certain ordre social. Au grand dam des militants des associations ouvrières qui prônaient plutôt une transformation radicale du système... Aujourd'hui encore, même si c'est moins flagrant, les préjugés subsistent....

## La définition légale du volontaire

La loi relative aux droits de volontaires du 3 juillet 2006 définit le volontaire comme « toute personne physique qui exerce une activité de volontariat ».

Le volontariat est une activité :

- qui est exercée sans rétribution (un volontaire n'est jamais rémunéré même si un défraiement est possible), ni obligation (on parle de liberté de prestation : aucun individu ne peut être forcé, contraint ou même incité à prêter en tant que volontaire) ;
- qui est exercée pour le compte d'autrui (le volontariat est exercé au profit d'autres personnes ou de la collectivité et non pour soi-même) ;
- et organisée par une organisation sans but lucratif (le volontaire exerce son activité dans une organisation autre que le cadre familial ou privé) ;
- en dehors du contexte normal de travail (une personne peut être volontaire dans l'organisation qui l'emploie avec un contrat de travail, à condition que l'activité volontaire soit différente de l'activité rémunérée)<sup>3</sup>.

Tout travailleur volontaire est donc considéré comme bénévole mais l'inverse n'est pas vrai. Un stagiaire n'est donc pas un volontaire, une personne condamnée à des travaux d'intérêt général non plus ! Le volontariat est régi par une série de règles auxquelles tous les employeurs doivent se conformer, notamment l'obligation d'information et la nécessité de prévoir les assurances adéquates pour les volontaires.<sup>4</sup>

## De moins en moins de volontaires ?

Beaucoup d'Ecoles de Devoirs se plaignent de la difficulté de recruter et surtout de garder ses volontaires. Toutes les études tendent cependant à prouver une tendance à la hausse du nombre de volontaires<sup>5</sup> mais on constate cependant des écarts importants entre les attentes des associations et les besoins exprimés par les volontaires. Les associations se professionnalisent et demandent davantage de volontaires qualifiés et compétents, la bonne volonté ne suffit plus. Le volontaire, lui, est généralement moins militant et plus en recherche d'une activité épanouissante, tout en ayant l'occasion d'agir comme un professionnel et en étant mieux outillé pour faire face à ses responsabilités. L'importance de la communication se décuple donc où chacun doit clairement exprimer ses motivations, ses limites voire ses exigences.

## Gérer l'humain ?

Pour Anne-Marie Dieu, la gestion des ressources humaines pourrait nous aider à mieux définir et gérer

1. voir Fil d'infos 1 - sept oct nov 2008.

2. Anne-Marie Dieu, Evolution du volontariat en Belgique, revue L'Observatoire n°49/2006. Elle s'inspire de Jacques Zwick, Le volontariat, tendances et limites, Des associations, Fondation Marcel Hicter, 1987.

3. Charlotte Moureau, La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif, www.ceseep.be

4. Pour de plus amples informations, voir « Le guide du volontariat » édité par l'Association des Ecoles de Devoirs en province de Liège.

5. Bénédicte Halba, Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles, De Boeck, Bruxelles (coll. New Management), 2006.



les interactions volontaires/personnel salarié. St Onge définit le concept comme suit : « Un ensemble de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle de l'emploi. » Définir les postes de chacun, clarifier les liens hiérarchiques, lever les paradoxes (volontaires membres de l'Assemblée générale ou du Conseil d'administration...), préciser les attentes réciproques en termes d'engagement et de disponibilité..., autant d'aspects à prendre en compte pour une gestion saine et motivante de tous. Les associations doivent prendre conscience que la gestion du personnel ne peut se faire naturellement. Une GRH trop informelle ou affective peut en effet générer un manque de transparence ou d'équité dans les décisions ce qui pourrait avoir un impact sur la confiance des différentes parties mais également sur la motivation des travailleurs.<sup>6</sup>

Néanmoins, cet outil issu du secteur privé fait peur... Pour beaucoup, le concept de GRH sous-entendrait une forme d'exploitation des travailleurs, les ressources humaines étant assimilées à d'autres formes de ressources (financières, matérielles,...). Trop de rigueur nuirait à la rapidité d'action et à la capacité d'adaptation du secteur. Plusieurs logiques s'entrecroisent en effet, qu'il s'agit de gérer au mieux.

### Les différentes logiques à gérer au sein d'une organisation volontaire<sup>7</sup>

La **logique domestique** met en avant les comportements visant à intégrer chacun dans un groupe qui fonctionne comme une famille. Tout ce qui relève du formel est mal perçu (règles, évaluation,...) car cela supposerait que les membres ne parviennent pas à s'entendre naturellement.

La **logique industrielle** met en place des comportements ayant pour objectif une plus grande efficacité, la lutte contre la non-qualification et la démotivation et qui accordent une grande importance aux règles.

La **logique civique** qui valorise le renoncement aux intérêts personnels au profit du collectif, qui prône le dépassement du « nous » affectif vers le « nous » conceptuel.

La **logique inspirée** qui donne toute son importance à la gestion des émotions, à favoriser l'expression, la créativité, l'imagination. Ce qui est fonctionnel ou planifié est délaissé au profit de l'improvisation et de la liberté d'expression.

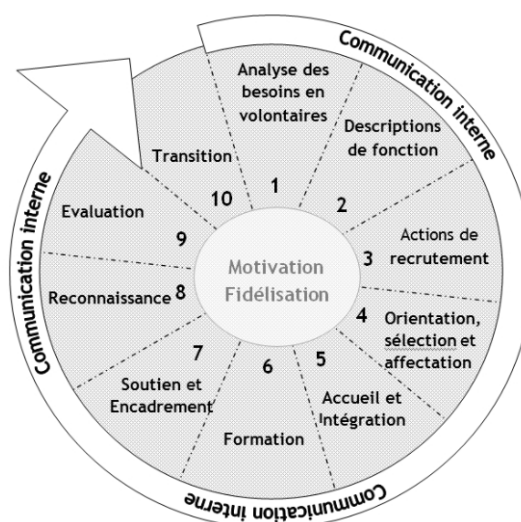
La **logique d'opinion** qui souligne l'importance du regard et de la reconnaissance de l'autre, de l'affirmation d'une identité reconnaissable, connue et reconnue du plus grand nombre.

Anne-Marie Dieu recommande d'organiser la cohabitation des logiques avec une prédominance de la logique civique pour garantir la survie, les buts, les missions et l'organisation globale des associations.

### Les outils de gestion pour les volontaires

Divers outils peuvent nous aider à tendre vers une gestion plus structurée du personnel. A chacun d'y puiser l'inspiration pour l'adapter à sa structure. En voici quelques-uns :

- La description de fonction : celle-ci présente les tâches pratiques, la mission et les responsabilités de la fonction. Cet outil, pierre angulaire de la GRH, est d'une importance décisive. Elle s'avère utile en de nombreux aspects : le recrutement et la sélection des volontaires, une meilleure distribution du travail entre travailleurs rémunérés et volontaires, un renforcement du rendement et de la motivation de tous. La description de fonction doit être revue régulièrement lors d'un entretien de fonction.<sup>8</sup>
- Le plan de formation : la formation est un moyen de motiver le personnel, de le faire évoluer, de reconnaître aussi sa valeur. La plus-value d'une formation, à la fois pour le volontaire et pour l'association, est incontestable même si sa mise en place est coûteuse (humainement et financièrement) et nécessite une alchimie difficile à réussir.
- Le bilan de compétences : celui-ci cherche à valoriser les compétences et les potentialités d'une personne et a pour objectif un renforcement de l'estime de soi et une clarification du projet professionnel de chacun.
- La motivation et la fidélisation des volontaires : accueil du volontaire (pas seulement le premier jour...), mise en place d'un climat de travail agréable et d'un esprit d'équipe, animation de groupes de parole où tous les travailleurs peuvent s'exprimer, importance d'une communication interne performante.
- Le suivi du volontaire via des entretiens réguliers : reconnaître les efforts, prise en compte des avis, évaluation formative...



Bien sûr, tous les outils présentés ci-dessus ne doivent pas nécessairement faire partie du fonctionnement des associations. Cela doit être adapté au contexte local, à la taille de la structure. Néanmoins, aujourd'hui, aucune association ne peut faire l'impasse sur l'organisation, la structure. Se pencher sérieusement sur les tâches prioritaires de chacun, la limite des rôles, les liens hiérarchiques, la communication, la valorisation des compétences, tout cela peut sans aucun doute faire partie des réalités de terrain et permettra de développer un travail d'une plus grande qualité encore, dans le respect de chacun et pour un plus grand bien-être de tous, y compris les enfants et les familles de Ecoles de Devoirs. N'hésitez pas à prendre un peu de temps en équipe pour réfléchir à l'encadrement des volontaires, cela ne sera certainement pas du temps perdu !

6. Charlotte Moureau, op. cit. , p. 29.

7. Christine Lucassen et Martin Rose, www.oxfam.be, Le bénévolat : vers une gestion des ressources humaines bénévoles . Ces auteurs s'inspirent d'Anne-Marie Dieu.

8. Charlotte Moureau, op. Cit., p.28.

# La formation, un outil indispensable pour tous les responsables d'équipe!

par Stéphanie Demoulin, coordinatrice à la FFEDD,  
d'après un texte de Julie Degroote.

**E**n tant que coordinateur d'Ecoles de Devoirs nous avons pour mission de faire évoluer chaque membre de notre équipe vers le haut. Nous devons les motiver et cela passe aussi par l'amélioration de leurs compétences. Leur donner la possibilité de se former, les inciter à suivre des formations fait partie des missions du coordinateur. Mais suivre des formations aura un impact non seulement sur les membres de notre équipe mais aussi sur tout le fonctionnement de notre association. Mais cela peut aussi faire peur car aller en formation peut parfois amener des changements. Des changements qui peuvent faire peur mais qui souvent sont pourtant nécessaire. Cet article s'interroge sur les changements réels que le suivi d'une formation peut apporter sur le terrain, et sur les mécanismes qui facilitent, ou au contraire qui entravent la mise en place de ces changements de pratique.

## Une formation nécessite-t-elle toujours un changement de pratique?

Le changement fait partie intégrante de notre société. Pour nous, il est synonyme de progrès! Inversement, l'absence de changement est souvent considérée comme de l'immobilisme, voire même comme de l'opposition. Hors, il convient d'insister sur le fait que toutes formations ne doit pas nécessairement mener à un changement de pratique et que tout changement n'est pas forcément bon en soi. Effectivement, si le changement ne repose pas sur des valeurs, sur l'adoption de comportements correspondants davantage à la personne que nous sommes, alors il ne sert à rien.

Généralement, on distingue trois niveaux de changements en formation :

- Nouvelles connaissances qui reposent sur les mêmes valeurs que les connaissances précédemment maîtrisées.
- Nouvelles connaissances qui bousculent les valeurs de la personne et réorganisent sa conception de la réalité.
- Nouvelles attitudes fondées sur des valeurs qui structurent véritablement la pensée et organisent la vie quotidienne.
- Nouveaux comportements, c'est à dire des actes concrets et observables qui révèlent ces attitudes.

Quand la formation n'intervient qu'aux deux premiers niveaux, c'est à dire sur les connaissances, il n'y a pas de réels enjeux, et généralement on parlera plus d'information que de formation. Les nouvelles informations seront rapidement intégrées et l'on observera davantage de changements quantitatifs que réellement qualitatifs.

Par contre, lorsque la formation intervient sur les deux autres niveaux, c'est à dire sur les attitudes et les comportements, il y a nécessairement une rupture, il ne peut y avoir de continuité. Afin que cette rupture puisse amener à un changement réel des pratiques, il faut être vigilant à provoquer cette rupture tout en réduisant les résistances créées par ce déséquilibre (cfr identité).

## Les étapes pour un changement en profondeur.

On distingue couramment trois étapes pour un changement en profondeur :

- Une phase de dégel, c'est à dire une phase lors de

laquelle le participant remet en question ses pratiques actuelles, ré-interroge sa façon de procéder, se questionne. Cette phase provoque nécessairement chez les participants un climat quelque peu anxiogène et ils peuvent, pour y répondre, mettre en place divers mécanismes de protection.

- Une phase de modélisation durant laquelle le participant s'approprie les nouveaux contenus abordés. Il tente de les mettre en pratique, il test, expérimente.
- «Une phase de regel, soit au niveau personnel, soit au niveau institutionnel, pour rendre aisé les comportements nouveaux et faire que l'habitude devienne une seconde nature.»<sup>1</sup>

## Les paramètres ayant une influence dans la mise en place d'un changement

Les recherches ont mis en évidence quatre paramètres ayant une influence déterminante dans le bon déroulement des trois étapes dont nous venons de parler, étapes nécessaires pour un changement en profondeur :

### 1. Le temps

Lorsqu'une formation dure moins de trois jours, l'on ne peut pas réellement parler de formation. Il s'agit davantage d'information, donnant le goût aux participants d'approfondir et d'aller plus loin en entamant une nouvelle formation, plus approfondie. Une formation qui a pour objectif de modifier réellement les attitudes et comportements des participants sur leur terrain ne devrait pas durer moins de une à deux semaines.

Effectivement, l'abandon des anciennes pratiques et manières de voir demande du temps et est en fonction directe de la durée de la formation. «L'esprit doit pouvoir faire état de toutes ses résistances pour aborder des rivages nouveaux».<sup>2</sup>

### 2. Effets de séparation

La séparation, c'est la distance que le participant pourra prendre avec son lieu de travail. Si la formation se déroule au sein des locaux de l'association, la séparation est quasi nulle. Si elle se déroule en résidentiel dans d'autres locaux, elle est totale.

Les études montrent que plus le participant est plongé dans son lieu de travail, plus les possibilités

1. Guide pratique du formateur : concevoir, animer, évaluer une formation de Noyé et Piveteau p.164

2. Guide pratique du formateur : concevoir, animer, évaluer une formation de Noyé et Piveteau p.165

de se remettre en question sont difficiles. Par contre, lorsque la séparation est importante, et qu'en plus le temps est long, l'esprit est alors libéré de sa routine et prêt à créer de nouvelles pistes d'action.

Par contre, plus la séparation est grande, plus le rapatriement des nouvelles idées au sein de l'association est compliqué. Le dialogue est difficile entre les personnes ancrées dans leur quotidien, et celles qui reviennent enrichies de nouvelles idées, entraînées par une nouvelle dynamique.

### 3. Effets de la composition du groupe

Évidemment, plus le groupe est hétérogène, c'est à dire composé de personnes provenant de lieux de travail différents et de niveaux hiérarchiques différents, plus le changement d'attitude va être important. Ces groupes permettent effectivement à chacun de prendre plus facilement la parole sur les failles de son travail que lorsque l'on se trouve avec ses propres collègues.

Par contre, plus le groupe est homogène, c'est à dire composé de personnes provenant d'un même lieu de travail, plus les apports de la formation vont pouvoir être facilement appliqués sur le terrain. Durant la formation, ensemble, ils construisent déjà les bases des modifications institutionnelles qu'ils adopteront par après.

### 4. Effets du mode d'intervention des animateurs

La façon dont les formateurs vont aborder les contenus diffère en fonction des objectifs poursuivis. Ainsi, s'il s'agit de faire prendre connaissance par les participants d'un modèle ou d'une théorie existante, une méthodologie plus directive devra être adoptée. S'il s'agit au contraire de leur faire construire, imaginer de nouveaux modèles, alors une méthode moins directive, plus participative est plus appropriée.

Les recherches n'ont pas réussi à établir un lien clair entre le type de méthodologies utilisées par le formateur et l'appropriation du contenu par les participants. Il semble que ce qui soit le plus pertinent est d'être capable de jongler avec les différentes méthodologies en fonction des objectifs poursuivis et des différents moments de formation.

Par ailleurs, partir des représentations initiales des participants semblent être une méthodologie qui permet plus de remise en question, et donc de possibilités de changements.

### Et les obstacles au changement ...

Un premier obstacle est lié à l'émotionnel. Tout changement, ou toute perspective de changement provoque des peurs chez les participants. Ces peurs doivent pouvoir être exprimées et entendues pour

permettre aux participants de s'en libérer, et de faire face au changement avec fluidité.

Un second obstacle est cognitif. Effectivement, certains changements bloquent car les personnes manquent des connaissances suffisantes pour appréhender ces nouveautés.

Un troisième obstacle est d'ordre moteur. Le changement ne se fait pas car les personnes sont coincées par le poids des habitudes, la facilité du quotidien. «On sait ce que l'on a, on ne sait pas ce que l'on aura», dit le dicton populaire. Ici, la résistance au changement se situe là : pourquoi donner du temps dans un changement si l'on est pas certain de ce qu'il va nous apporter par la suite?

Un quatrième obstacle est l'insuffisance de ressources. Manque d'argent, manque de temps, manque de personnel? Les personnes sont coincées par leurs réalités matérielles et ne savent plus avancer. Il faut néanmoins être prudent car ce frein est sans doute celui qui est le plus fréquemment avancé par les participants. Et pourtant, ne se cache-t-il pas là derrière une peur? Peur liée aux changements identitaires que la formation va amener, peur liée à ce que vont penser les autres, peur de quitter le quotidien dans lequel on est si bien installé.

Enfin, un dernier obstacle est celui de la cohérence. Effectivement, il n'y a pas de changement isolé, et lorsque l'on souhaite changer sa partie du système cela a nécessairement un impact sur les autres. On se retrouve ainsi avec la difficulté dont on parlait plus tôt de voir des personnes bloquées dans leurs tentatives de changements par des collègues ou des supérieurs.

### Les formations pour un changement de pratiques quotidiennes?

Les formations sont donc indispensables pour permettre aux animateurs des Ecoles de Devoirs d'être outillés au mieux afin d'accomplir les missions qui leur sont dévolues dans le décret, de pouvoir faire évoluer leurs pratiques, prendre du recul et répondre au mieux aux situations rencontrées.

De plus, se former va permettre à de nombreux animateurs d'évoluer personnellement.

Se former c'est non seulement s'offrir la possibilité de se faire confiance : nous avons des outils, des méthodes, nous savons ce que nous faisons, vers où nous allons! Mais c'est aussi offrir aux autres la possibilité de nous faire confiance. Effectivement, une équipe en processus de formation continue est un gage de qualité auprès des parents, des enseignants et de l'ensemble des partenaires avec lesquels nous sommes amenés à collaborer.

Donner à son équipe l'opportunité de continuer à se former continuellement est l'outil principal et indispensable pour tout coordinateur qui souhaite faire évoluer son équipe vers une autonomie professionnelle et ce autant pour les salariés, les volontaires, les pensionnés et autres.





## APPELS À PROJETS

### La parole aux enfants vivant dans la pauvreté

Comment les enfants et les jeunes en Belgique expérimentent-ils la pauvreté dans laquelle ils vivent ?

#### Public cible

Les organisations qui travaillent avec des enfants, dans et hors secteur de la lutte contre la pauvreté (centres de loisirs, accueil temps libre, école des devoirs, services d'accueil, soins de santé, maisons maternelles, etc) en Communauté française et en Communauté germanophone. Il peut s'agir d'un projet existant ou d'une nouvelle initiative.

**Date limite d'introduction des dossiers:** 23/08/2011

#### Comment introduire un dossier de candidature ?

- Vous pouvez compléter le dossier de candidature en ligne : <http://www.kbs-frb.be/call.aspx?id=245624&LangType=2060>
- Vous pouvez demander un dossier de candidature auprès du centre de contact (tél.: 070-233 065 ou mail: [proj@kbs-frb.be](mailto:proj@kbs-frb.be)) et le renvoyer dûment complété par la poste:

Fondation Roi Baudouin, GMT, Rue Brederode 21, 1000 Bruxelles

### Telenet Foundation (Telenet Foundation Charity Account)

Aider à remédier à la fracture numérique chez les enfants et familles défavorisés en Belgique.

#### Public cible

Une asbl, une école, une association de fait, un CPAS ou une autorité locale

**Date limite d'introduction des dossiers:** 27/06/2011

#### Comment introduire un dossier de candidature ?

- Vous pouvez compléter le dossier de candidature en ligne : <http://www.kbs-frb.be/call.aspx?id=276230&LangType=2060>
- Vous pouvez demander un dossier de candidature auprès du centre de contact (tél.: 070-233 065 ou mail: [proj@kbs-frb.be](mailto:proj@kbs-frb.be)) et le renvoyer dûment complété par la poste: Fondation Roi Baudouin, GMT, Rue Brederode 21, 1000 Bruxelles



## Vient de paraître

### Faire l'École, faire la classe : démocratie et pédagogie, de Philippe Meirieu

ESF Editeur, coll. Pédagogies, mars 2011, 208 p, ISBN : 2-7101-1812-2

*Peut-être exista-t-il un temps où les enfants, en entrant en classe, se transformaient miraculeusement en élèves et «faisaient école» spontanément ?*

*De toute évidence, ce temps n'est plus. Les enseignants constatent aujourd'hui, au quotidien, qu'il ne suffit pas qu'il soit inscrit « ÉCOLE » sur le fronton d'un bâtiment pour qu'il y ait «de l'École» dans l'école. On peut y interpeller le professeur comme le membre d'une bande rivale ou exiger de la maîtresse qu'elle remplace votre mère. On peut aussi se croire sur un plateau de télévision et considérer que la règle du jeu est bien d'éliminer « le maillon faible » !*

### Bon et mauvais élèves : quels stéréotypes aujourd'hui ?

Étude CGÉ 2010. Coordination : Gaëtane Chapelle et Sandrine Grosjean.

*À travers une enquête, nous constatons que les stéréotypes de bon et mauvais élèves existent encore. Des récits à propos des souvenirs de « bon » ou « mauvais » élèves ont révélé les effets que ces stéréotypes peuvent avoir. Un questionnaire semi-directif auprès d'une dizaine d'enseignants nous montre comment les stéréotypes peuvent être d'autant plus nocifs qu'on en est moins conscient et qu'un changement de vocabulaire ne change pas l'idée que certains réussiront et d'autres pas. Des ateliers ont permis la mise au travail de ces questions. Il en ressort des pistes d'action pour les enseignants. À chacun de les ajuster à sa pratique.*

Téléchargement gratuit de l'étude :

<http://www.changement-egalite.be/spip.php?article1966>

## Un nouveau site pour valoriser l'image des jeunes!

[www.enlignedirecte.be](http://www.enlignedirecte.be) est un nouveau site, sous forme de blog, créé par le Délégué général au Droit de l'Enfant, pour valoriser l'image des jeunes, trop souvent dénigrées par les médias.

Réalisé en collaboration avec l'asbl RTA, la Direction de l'Aide à la jeunesse et la Cohésion sociale en Wallonie, et avec, entre autres, le soutien des ministres de la Jeunesse et de l'Aide à la Jeunesse, Evelyne Huytebroeck, de la Culture et de l'Audiovisuel Fadila Laanan, [www.enlignedirecte.be](http://www.enlignedirecte.be) se présente comme un outil multimédia à destination des professionnels du secteur, des institutions, d'un large public, mais aussi de tous les médias de la Communauté française, comme une nouvelle agence d'information crédible et fiable, alimentée par des professionnels de la jeunesse, de la culture et de l'audiovisuel notamment, mais aussi et surtout des jeunes.

Face à nos médias qui diffusent une image de notre jeunesse très négatives ce qui a pour conséquence d'affecter non seulement la vision qu'ont les adultes des jeunes mais aussi la manière dont les jeunes se perçoivent eux-mêmes, le Délégué général a eu pour ambition de redorer le blason de notre jeunesse par la création d'une banque de données (images, sons et textes) disponible sur l'Internet, à destination de tous et surtout des médias pour faire entendre une « autre » voix dans le débat citoyen et politique à propos des enfants et de la jeunesse. Ce site va permettre d'entendre autant les voix des jeunes eux-mêmes que des professionnels travaillant avec eux afin de porter sur nos jeunes un regard plus profond et complexe que l'image superficielle souvent colportée par les médias. Ce site va faire entendre la voix de ces jeunes trop souvent oublié dans nos débats citoyens ou politiques.

« En ligne directe » a donc pour vocation de devenir un outil essentiel à l'éducation en général, de l'éducation aux médias, de l'éducation permanente, de l'éducation permanente, ainsi que d'une information plurielle et pluraliste en Communauté française.

Pour plus de renseignements, rendez-vous sur [www.enlignedirecte.be](http://www.enlignedirecte.be)