

FRÉQUENCE 11

3^{ème} lieu de vie : un espace-temps des possibles !

MÉMO... risation
en formation

La Mise au vert,
on en est bleu !



Bureau de dépôt Bruxelles X - Numéro d'agrégation P.501128

Coordination

Justine Fourneaux

Graphisme et mise en page

Média Animation

Éditeur responsable

Élise Dermience - RÉSONANCE ASBL

25 rue des Drapiers

1050 Ixelles

_06

ÉDITO

Ce n'est qu'un au revoir!

L'heure est au joyeux bilan et aux remerciements pour la Secrétaire Générale de RÉSONANCE...

Élise Dermience

_08

3^e lieu de vie : un espace-temps des possibles !

Un 3^e acteur d'éducation et d'épanouissement pour les enfants et les jeunes coexiste avec l'école et la famille : l'extra-parascolaire. Prenons le temps d'en (re)découvrir l'importance et la plus-value!

Maëlle Mignolet

_16

MÉMO... risation en formation

Comment favoriser la mémorisation et l'apprentissage des apprenants en formation? Nos quelques trucs et astuces.

Morgane Mortier

_26

La Mise au vert, on en est bleu !

Une mise au vert en équipe ?
Mais pour quoi faire ? On vous dit
tout, depuis sa genèse à son rôle
aujourd'hui !

Julien Dufour

_32

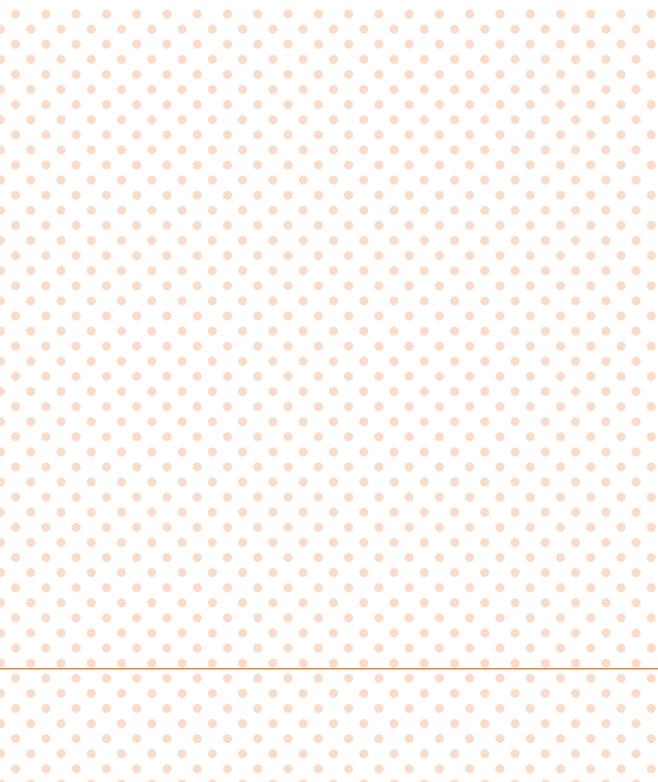
SÉQUENCE MEMBRES

3 articles de nos membres sur :

- L'inclusion
Les Scouts
- Les aménagements
raisonnables
Les Scouts et Guides
Pluralistes
- Le rôle de responsable
d'équipe
La FFEDD

ÉDITO

Ce n'est qu'un au revoir!



C'est avec une grande émotion que je rédige cet éditto, car il marque la fin d'une belle aventure en tant que Secrétaire Générale de RÉSONANCE. Ces quelques années passées au sein de la structure ont été riches en rencontres, en défis et en accomplissements. Aujourd'hui, je tiens vraiment à remercier toutes les personnes que j'ai eu l'occasion de croiser au détour de réunions, projets ou événements.

Cet éditto est également l'occasion de saluer le travail exceptionnel réalisé pour la publication de cette revue semestrielle. Les rédacteur·rices savent à chaque fois allier rigueur, créativité et passion pour offrir des articles de qualité aux lecteur·rices. Le choix des sujets, la recherche minutieuse et la mise en forme soignée contribue à faire de notre mook un véritable petit joyau.

Je souhaite aussi dire merci aux membres de RÉSONANCE, qui partagent leurs connaissances, leurs expériences et leur passion à travers leurs contributions. Leurs articles enrichissent cette revue et permettent d'explorer et approfondir des thématiques pédagogiques variées.

Alors que je passe le flambeau, je garde en moi des moments forts, des échanges sincères et surtout une vraie passion partagée pour la Jeunesse et la pédagogie au sein du secteur. Merci à vous toutes et tous pour cette belle aventure, et au plaisir de vous retrouver... dans nos pages, encore et toujours !

Élise DERMIENCE ■

Secrétaire Générale de RÉSONANCE

3^e lieu de vie : un espace-temps des possibles !

L'extra-parascolaire pour les enfants ne se limite plus à un simple temps de garde, mais est devenu un espace éducatif vital entre la famille et l'école. Ce « troisième éducateur » remplit non seulement une fonction économique mais aussi sociale et éducative. Il est donc crucial de légitimer et valoriser ses plus-values pédagogiques pour comprendre son rôle essentiel dans l'éducation des enfants.

3^e lieu de vie : késako ?

C'est une évidence, la famille et l'école sont des espaces fondamentaux pour le développement, l'éducation et l'épanouissement des enfants/jeunes. Moins mis en avant mais tout aussi nécessaire, un **3^e milieu** co-existe, libre des contraintes du cadre scolaire et familial. Il est un endroit d'accueil d'avant et d'après les sonneries d'école, mais aussi les mercredis après-midi, les week-ends et durant les congés scolaires. Il est un espace pour tous et

toutes qui permet aux enfants/jeunes de se sentir bien, de faire des rencontres, de développer leurs capacités diverses, de s'autoriser des tâtonnements afin d'approfondir certaines préférences et de se construire dans des directions librement choisies.

Mais c'est **quoi exactement** ce 3^e lieu de vie ? Comment clarifier ce concept ? En français, on entend souvent parler de l'extrascolaire : est-ce le bon terme ? Un résumé de quelques définitions croisées du Robert, du Larousse et de l'Académie Française pour s'y retrouver :

- **Le périscolaire** concerne les activités qui se déroulent autour de l'école (caractère obligatoire), reliées aux activités vécues en classe (exemples : séjours et visites scolaires).
- **Le parascolaire** concerne directement les activités organisées dans le prolongement de la

scolarisation, avant et après les heures d'école (en semaine, du lundi au vendredi hors congés scolaire).

- **L'extrascolaire**, quant à lui, est organisé en dehors de tout lien avec la scolarité (durant les weekends et congés scolaires).

Le **3^e lieu de vie** rassemblerait donc, selon ces définitions, uniquement le **parascolaire** et l'**extrascolaire** : il serait ainsi un espace-temps proposé aux enfants/jeunes et dédié aux activités à caractère non-obligatoire organisées dans le prolongement de la scolarisation ou en dehors de tout lien avec celle-ci. Le périscolaire concernant, quant à lui, les activités proposées par les professeur-es dans le cadre de l'enseignement obligatoire, il ne peut être considéré comme « un 3^e espace » puisqu'il est constitué du même groupe et organisé dans le même cadre que l'école, bien qu'en dehors de l'établissement.

Le secteur Jeunesse est avant tout un lieu d'épanouissement global dont l'objectif est d'éprouver du plaisir !

Le début de l'histoire...

1. Droits de l'Enfant

Le 4 décembre 1990, la Belgique a ratifié la **Convention internationale des Droits de l'Enfant**.

En signant cette convention, elle a reconnu aux enfants **deux droits** fondamentaux qui concernent spécifiquement le 3^e lieu de vie :

« 1. Les États parties reconnaissent à l'enfant le droit au repos et aux loisirs, de se livrer au jeu et à des activités récréatives propres à son âge, et de participer librement à la vie culturelle et artistique.

2. Les États parties respectent et favorisent le droit de l'enfant de participer pleinement à la vie culturelle et artistique, et encouragent l'organisation à son intention de moyens appropriés de loisirs et d'activités récréatives, artistiques et culturelles, dans des conditions d'égalité. » (Convention relative aux droits de l'enfant, 1989, art. 31)

La Belgique s'est donc **engagée** à soutenir l'organisation du temps libre hors de l'école et de la famille pour les enfants.

2. Évolution du marché du travail

Pendant les années 90, l'arrivée massive des femmes sur le marché de l'emploi et l'extension des heures de travail ont conduit à une **demande croissante** des parents en matière de services d'accueil et de garde. En réponse à cette demande grandissante, de multiples initiatives et structures d'accueil ont vu le jour en Communauté française. (Relie-F, 2019)

Depuis lors, la demande d'accueil ne cesse d'augmenter. Selon les parents, d'après l'étude de la Ligue des familles (2022), **deux raisons** expliquent la croissance des besoins : la diminution de la disponibilité des familles face au monde du travail et l'importance aux yeux des parents de la place des loisirs dans le développement et l'éducation de leur(s) enfant(s) couplée à une volonté de plaisir et d'épanouissement pour ceux-celles-ci.

De l'importance de bien choisir ses mots

Il est important, en Belgique, de faire la distinction entre « **activité extrascolaire** », qui correspond à la définition de l'extrascolaire ci-dessus, et « **accueil extrascolaire (AES)** », concept bien plus spécifique, qui décrit uniquement l'accueil des enfants de 2 ans et demi à 12 ans à l'école avant et après les cours. Les deux faisant néanmoins partie de ce que l'on nomme 3^e lieu de vie.

L'on parle également souvent de « temps libre » ou d'« **accueil temps libre (ATL)** ». Attention que cette notion n'englobe pas l'ensemble des activités proposées dans le 3^e lieu de vie. Il correspond en effet à un décret qui regroupe uniquement **3 types d'accueil** : les Centres de Vacances, les Écoles de Devoirs et l'accueil extrascolaire précisément pour les tranches d'âges de 2,5 ans à 12 ans. (Herboux, 2021)

Les activités extra-parascolaires peuvent être divisées en **deux catégories** (Relie-F, 2019):

- **Les activités monothématiques** : apprentissage d'une aptitude, d'une compétence (sport, musique...)

En Belgique, cela regroupe les académies d'art (musique, théâtre...), les clubs sportifs (arts martiaux, gymnastique...) et les cours privés (scolaire, artistique...).

- **Les activités multidimensionnelles** : apprentissages généraux, développement global de l'enfant (plaines, séjours, camps, animations...)

En Belgique, cela représente l'Accueil Extrascolaire (AES), les École de Devoirs (EDD), les Centres de Vacances (CDV), les maisons de jeunes, centre de rencontres et d'hébergement ou centre d'information des jeunes (CJ) et les Organisations de Jeunesse (OJ).

Voyage autour de l'extra-parascolaire...

Prenons le temps de découvrir le panel des propositions pour les enfants/jeunes en la matière, dans et hors secteur Jeunesse :

Les Académies : institutions d'enseignement artistique qui offrent des cours et des formations variées dans des domaines tels que la musique, la danse, les arts plastiques et d'autres disciplines artistiques. Elles visent à développer les talents des élèves de tous âges.

Les clubs sportifs : organisations locales ou régionales qui promeuvent la pratique du sport au sein de la communauté. Ils proposent une gamme diversifiée de disciplines sportives, permettant aux membres de s'engager dans des activités sportives de leur choix, de la base au niveau compétitif, favorisant ainsi la condition physique et le bien-être.

Les cours privés : services d'enseignement individuel ou en petits groupes, offerts en dehors du cadre scolaire. Ils sont conçus pour aider les élèves à renforcer leurs compétences dans des matières spécifiques (musique, langue, dessin...), offrant une assistance personnalisée pour améliorer leur compréhension et leurs performances.

L'Accueil Extrascolaire : en Belgique, services destinés à encadrer et occuper les enfants en dehors des heures de classe, avant et après l'école. Les programmes mettent l'accent sur le jeu, les activités éducatives et la socialisation.

Les Écoles de Devoirs : initiatives qui proposent un accompagnement global de l'enfant dans ses apprentissages scolaires, mais aussi sociaux, citoyens et culturels. En lien avec les familles, l'école et les autres

acteurs autour de l'enfant, elles visent l'épanouissement et l'émancipation sociale. Elles font également la part belle aux jeux, aux activités sportives et culturelles et sont ancrées dans la vie de leur quartier et commune.

Les Centres de Vacances : structures qui proposent des programmes récréatifs, éducatifs et culturels pendant les périodes de vacances. Ils offrent aux enfants et aux jeunes l'opportunité de s'engager dans des activités ludiques et enrichissantes en dehors de l'école.

Les Centres de Jeunes : espaces destinés aux adolescent-es et aux jeunes adultes. Ils fournissent un environnement convivial où les jeunes peuvent se réunir, participer à des activités de loisirs, discuter de sujets importants et recevoir un soutien pour leur développement personnel.

Les Organisations de Jeunesse : groupes ou associations qui œuvrent pour représenter les intérêts des jeunes et promouvoir leur participation active dans la société. Elles organisent des activités, des projets et des événements visant à renforcer l'engagement civique et social des jeunes.

Légalement, l'ensemble de ces structures et activités est organisé de la façon suivante :



| Nom | Tranche d'âge | Législation | Subsides |
|---------------------|-------------------|-------------------------------------|----------|
| Académies | Toutes confondues | Décret enseignement artistique 1998 | FWB |
| Clubs | Toutes confondues | Décret mouvement sportif 2019 | FWB |
| Cours privés | Toutes confondues | / | / |
| AES | 2,5 ans - 12 ans | Décret ATL 2003 | ONE |
| EDD | 3 ans - 15 ans | Décret CDV 1999 + Décret ATL 2003 | ONE |
| CDV | 6 ans - 18 ans | Décret CDV 1999 + Décret ATL 2003 | ONE |
| CJ | 12 ans - 26 ans | Décret CJ 2000 | FWB |
| OJ | 3 ans - 30 ans | Décret OJ 2009 | FWB |



Bien plus qu'un passe-temps !

Au travers d'interviews des publics directement concernés par ce 3^e lieu de vie (enfants, parents et professionnel·les de terrain) et diverses lectures, tentons de dégager les **avantages** de l'extra et du parascolaire dans le secteur Jeunesse, complémentaires aux apprentissages et développements réalisés dans le cadre de l'école, des activités monothématiques et de la famille.

Merci à Marie-Hélène André, animatrice et formatrice en EDD ; Elliot Herman, coordinateur en EDD ; Ephrem Bisimwa Nalundja, en tant que papa ; Anne-Sophie Hitelet, en tant que maman ; Antonin Demangeat, enfant de 13 ans ; Adrien Brissa, enfant de 11 ans ; Pierre Damas, chargé de projet aux Scouts et Guides Pluralistes, d'avoir pris le temps de partager leurs vécu et réflexions pour cet article.

Avantages généraux

- 1. Lieu d'éducation non-formelle.** c'est au sein du 3^e lieu de vie que l'enfant/jeune peut apprendre librement, sans les contraintes éducatives d'objectifs ou de temporalité de l'école et de la famille. Avoir du temps pour éprouver les choses, déchargé·e de la pression de devoir boucler une matière ou de suivre le rythme chronométré et découpé des parents. Avec une méthode qui privilégie l'action et la participation dans des activités qui lient à la fois expérimentation et manipulation.
- 2. Espace de relais et de « jeu »** pour les familles et les écoles dans leur responsabilité vis-à-vis des enfants. Si le troisième espace de vie n'est pas destiné à « remplacer » les parents absents, ni à « remédier » à une école défaillante, il joue un rôle crucial en offrant non seulement une forme de garde nécessaire, mais surtout en proposant aux enfants des opportunités uniques qui ne sont pas disponibles ailleurs. (Gillot & Lontie, 2019)
- 3. Stimulation de compétences complémentaires** à l'école et à l'éducation familiale. Le 3^e lieu de vie développe spécifiquement certains types d'intelligence grâce à des activités multidimensionnelles adaptées à la capacité et au rythme des enfants. Ces apprentissages sont souvent moins abordés dans les autres milieux ou n'en sont en tout cas pas le cœur éducatif. Plusieurs exemples : pratique de soft skills, développement de l'intelligence émotionnelle, intérêt pour les capacités physiques et communicationnelles, etc.
- 4. Valorisation de la confiance en soi.** Les activités extra-parascolaires offrent aux enfants/jeunes des opportunités supplémentaires d'explorer leurs intérêts personnels, leurs désirs et leurs besoins. C'est aussi un lieu pour développer de nouvelles compétences, ce qui renforce leur estime de soi en démontrant leurs talents et accomplissements. En outre, en participant à des activités sociales en dehors de l'école, les enfants étoffent leurs interactions avec leurs pairs, améliorant ainsi leur confiance en leurs compétences sociales et en leur capacité à s'intégrer dans des environnements divers.
- 5. Responsabilisation, autonomie & capacité d'adaptation.** Les activités extra-parascolaires encouragent les enfants à prendre des décisions, à gérer leur emploi du temps et à résoudre des problèmes de manière indépendante, favorisant ainsi le développement de leur autonomie. De plus, en exposant les enfants à de nouvelles expériences et en les incitant à s'adapter à divers environnements et défis, elles renforcent leur capacité à s'adapter aux situations changeantes et à acquérir des compétences d'adaptation importantes.
- 6. Sociabilisation et vivre & agir ensemble.** Le 3^e lieu de vie favorise la sociabilisation en encourageant les enfants à interagir avec leurs

pairs, à collaborer sur des projets communs et à participer à des activités de groupe, ce qui renforce leur capacité à vivre en groupe et à agir ensemble de manière démocratique. En résolvant des problèmes, en coopérant, en attribuant des tâches, en négociant et en prenant des décisions collectives, les enfants développent des compétences essentielles pour une participation efficace dans un environnement social diversifié.

7. Valorisation du temps libre et du rythme de chacun-e, dans un endroit où les enfants ont le droit de ne rien faire, où l'on valorise l'ennui, où l'on prend le temps de souffler, de se reposer, de rêver et peut-être de créer (l'ennui comme source de créativité). Du temps pour explorer, découvrir, évoluer et assimiler à son rythme sans aucune pression de performance ou de rentabilité. (Zicot, Geerkens, & Demoulin, 2018)

8. Moyen de lutte contre les inégalités, l'exclusion sociale et la pauvreté. L'extra-parascolaire se veut accessible à tou-tes. D'une part, en aidant l'insertion socio-professionnelle des parents et en particulier des femmes, qui sont encore souvent aujourd'hui cantonnées à la sphère familiale. D'autre part, en développant le langage, la sociabilisation et l'apprentissage des règles du « vivre ensemble » pour les enfants. (Gillot & Lontie, 2019)

Enfin, le secteur Jeunesse est avant tout **un lieu d'épanouissement global** dont l'objectif est d'éprouver du plaisir !

Avantages spécifiques

Dans notre société qui laisse de moins en moins de disponibilités aux familles, souvent happées par le monde du travail, plusieurs parents relèvent en premier lieu l'intérêt d'avoir des lieux d'activités **liés aux écoles** afin de diminuer les temps affectés aux trajets. Cela permet de faciliter leur organisation,

mais aussi d'augmenter le temps de qualité qu'ils passent avec leur(s) enfant(s) plutôt que dans ces trajets.

Plusieurs autres **avantages** s'ajoutent, toujours d'après les parents :

- la stabilité de l'accueil, disponible tous les jours, aux mêmes horaires ;
- un intérêt financier, par la diminution des trajets et du coût des activités externes ;
- l'aspect rassurant de connaître les équipes quotidiennes et ainsi de rester dans sa zone de confort ;
- la facilité de pouvoir mettre l'ensemble des enfants dans le même lieu d'accueil ;
- la réponse aux contraintes des accords de garde et/ou aux problématiques géographiques après une séparation.

Néanmoins, ces mêmes parents expriment aussi que si leur temps et leur budget le leur permettaient, ils préféreraient que leur(s) enfant(s) puissent avoir également accès aux activités **hors de l'école** pour diverses **raisons** :

- la variété des propositions ;
- le respect des choix et des envies individuels de leur(s) enfant(s) ;
- l'apprentissage de compétences spécifiques (ex : piano, escrime, théâtre...);
- la distanciation psychologique entre les temps d'école et de loisirs
- etc.

Pour compléter ces arguments parentaux, de leur côté, les professionnel·les du secteur Jeunesse et les enfants relèvent certains points essentiels en faveur des espaces hors de l'école et des communes pour les activités extra-parascolaires des enfants :

1. Éviter la stigmatisation des enfants : les espaces extra-parascolaires en dehors de l'école et des communes permettent d'éviter la stigmatisation des enfants, leur offrant la liberté de s'épanouir

sans être étiqueté-es en fonction de leurs autres milieux de vie. En particulier en cas de harcèlement ou de phobie scolaire, ces lieux offrent un refuge où l'on peut s'épanouir sans subir les étiquettes associées à l'école.

2. **Inviter à l'inclusion et à la diversité** : ces espaces encouragent l'inclusion et la diversité en exposant les enfants à des styles, des opinions, des valeurs et des comportements différents, favorisant ainsi une compréhension plus profonde de la société et la tolérance envers les autres.
3. **Présenter un axe de cohésion sociale** : ils jouent un rôle clé en renforçant la cohésion sociale, en favorisant l'intégration de publics issus de divers horizons qui se réunissent dans un même lieu, unissant différentes tranches d'âge, cultures et milieux environnementaux.
4. **Rencontrer d'autres adultes référent-es** : ce qui permet aux jeunes d'explorer et d'expérimenter divers cadres de fonctionnement et de relation, des réglementations construites autrement, avec des espaces de liberté qui sont différents.
5. **Offrir une variété de choix dans les activités** : une variété de choix d'activités difficile à regrouper à l'école, permettant aux enfants et aux jeunes de s'exprimer à travers diverses activités ludiques, manuelles, créatives, sportives, musicales, culturelles et pédagogiques, respectant ainsi leur autonomie et leurs choix individuels.
6. **Faciliter un espace de démarquage**, une distinction essentielle entre les temps scolaires et les temps libres, nécessaire pour une transition fluide entre les cadres d'activités. Vivre tout le temps au même endroit avec les mêmes règles d'application n'est pas propice à une véritable pause et à une déconnexion. Sans compter sur les difficultés pratico-pratiques de se partager les mêmes locaux !

7. **Renforcer les relations entre les familles, l'école et l'environnement**, en permettant des médiations entre les familles et l'école, un soutien scolaire avec d'autres intervenant-es, et en encourageant le contact avec les familles. Cela assure une continuité entre la famille et l'école, renforce les liens avec le quartier et favorise le soutien à la parentalité.

On garde les mêmes et on continue ?

Le maintien d'espaces extra-parascolaires, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des écoles, revêt une importance capitale pour l'épanouissement, l'apprentissage et le développement des enfants. Ces lieux offrent une éducation non formelle, stimulent la confiance en soi, encouragent l'autonomie, favorisent la sociabilisation et renforcent le tissu social. Ils sont un complément précieux à l'éducation scolaire et familiale, soulignant ainsi l'indéniable nécessité de préserver et de soutenir ces espaces éducatifs essentiels dans la vie des enfants. Et si, dans le secteur Jeunesse, l'on veut former des CRACS, quoi de plus normal !

Maëlle MIGNOLET ■

Sources

Convention relative aux droits de l'enfant. (1989). Extrait de : http://www.dgde.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecured1&u=0&g=0&hash=3d316592e06ace45c8d68a7fb88c0df8c8513aa6&file=fileadmin/sites/dgde/upload/dgde_super_editor/dgde_editor/documents/CIDE/CIDE.pdf

Gillot, D. & Lontie, M. (2019). *L'accueil extrascolaire, un outil pour lutter contre les inégalités sociales?*. Étude UFAPEC.

Herbaux, V. (2021). *La réforme de l'accueil temps libre*. Bruxelles: Centre Jean Gol.

La Ligue des familles. (2022). *Activités extrascolaire des enfants: quelles sont les attentes des parents?*. Ixelles: Service d'Études et Action politique de la Ligue des familles.

Relie-F. (2019). Dossier : L'Accueil Temps Libre, un temps pour s'épanouir. *Nouvelles vagues* (49), pp. 16-34. Extrait de : <https://www.relie-f.be/wp-content/uploads/2019/07/Nouvelles-Vagues-49.pdf>

Zicot, M.-F., Geerkens, O. & Demoulin, S. (2018). Pour une vraie « bulle » après l'école. *La Libre*.



MÉMO... risation en formation

Lorsque nous parlons de mémorisation, nous visualisons facilement un-e enfant apprendre « par cœur » ses tables de multiplication, ce qui peut d'ailleurs faire émerger chez certain-es de vieux souvenirs teintés d'ennui et d'inconfort. En revanche, lorsque que nous envisageons des formations ancrées dans le champ de l'éducation permanente, nous sommes généralement bien loin de cette image de l'écolier-ière presque gavé-e de savoirs à retenir. Néanmoins, dans un cadre (scolaire) comme dans l'autre (associatif), la mémorisation est un pilier fondamental du processus d'apprentissage sur lequel les élèves/participant-es vont pouvoir construire connaissances et compétences pour évoluer et s'épanouir dans la société.

Au regard d'une bref éclairage théorique, l'ambition de cet article est de présenter ou rappeler une série d'astuces, outils et conseils à mettre en place pour créer un cadre favorable à la mémorisation des participant-es en formation.

Quid du processus de mémorisation ?

Si l'objectif final des participant-es, qui sont avant tout

des acteur-rices de terrain, consiste à se réapproprier les concepts, outils ou méthodologies utilisé-es/ appris-es en formation, il est nécessaire qu'ils et elles les mémorisent pour pouvoir s'en saisir et les opérationnaliser sur leur terrain. C'est là l'enjeu pour les formateur-rices : réussir à mettre en place un environnement propice à une mémorisation fluide et efficiente. Il est donc essentiel d'en comprendre,

à tout le moins, le **fonctionnement global**.

Mécanisme complexe, la mémoire se développe depuis la naissance et même avant ça, in utero, et continue d'évoluer tout au long de notre existence. (Dehaene, 2017) Bonne nouvelle, cela veut dire qu'elle

se travaille ! Mais comment fonctionne-t-elle ?

La mémoire fonctionne en **trois phases** :

- Le cerveau commence par traiter les informations reçues pour les assimiler. C'est ce que l'on appelle l'**encodage**. Cette étape implique la compréhension de ce que nous percevons.
- Ensuite, les informations sont **stockées**, particulièrement dans certaines régions du cerveau telles que l'hippocampe et le cortex.
- Enfin, vient la phase de **consolidation**, au cours de laquelle les connexions neuronales sont renforcées grâce à la modification des synapses, zones de contact neuronal. Ainsi, de nouveaux chemins neuronaux sont formés, que nous pouvons emprunter lorsque nous souhaitons accéder aux informations stockées. Il s'agit de l'**évocation** ou la récupération. Imaginons une forêt vierge où un nouveau chemin est tracé. À force de passer et repasser sur ce chemin, celui-ci sera de plus en plus dégagé et nous pourrons alors avancer de plus en plus vite. Image éloquent s'il en est.

Mémoire plurielle...

Il existe plusieurs types de mémoire, avec chacune des caractéristiques qui leur sont propres.

La mémoire à long terme

D'une capacité illimitée, la mémoire à long terme concerne les événements significatifs de la vie que nous stockons et pouvons récupérer sur de longues périodes. Si des altérations sont possibles (oublis ou distorsions) et que sa fiabilité diminue avec le temps, elle reste néanmoins plutôt **stable**. Cette mémoire est composée de : ce qui se remémore consciemment, d'une part, et inconsciemment, d'autre part.

Commençons avec la **composante consciente** : la **mémoire de représentation ou explicite**. Celle-ci inclut trois types de mémoire :

- la **mémoire épisodique** (souvenirs, événements vécus) qui participe à la construction de l'identité et est mobilisée lorsque nous racontons nos dernières vacances à nos collègues par exemple.
- la **mémoire sémantique** qui est constituée des connaissances et des concepts que nous utilisons, notamment lorsque nous jouons à un quiz de culture générale.
- la **mémoire perceptive** qui est celle des souvenirs liés aux stimuli sensoriels. Lorsque, à titre d'exemple, le-la formateur-riche reconnaît les visages et voix des participant-es le deuxième jour de formation. Elle est souvent connectée aux autres mémoires pour se rappeler d'un nom, d'un souvenir... en lien avec la perception, les sens.

Continuons avec la **composante inconsciente** ou implicite de la mémoire : la **mémoire procédurale**. Comme son nom l'indique, c'est la mémoire des procédures et des automatismes qui ne nécessitent pas une récupération consciente des informations stockées. Pensons à la phrase : « C'est comme le vélo, ça ne s'oublie pas ! ». Ce sont des savoir-faire qui, à force d'être répétés, deviennent des processus automatiques comme le sont l'apprentissage de la marche, d'un instrument de musique ou de la conduite d'un véhicule.

La mémoire à court terme...

... ou **mémoire de travail**. C'est la mémoire de l'**instant présent** qui permet de retenir des informations pour effectuer une tâche ou une opération, comme lorsque nous réalisons un calcul, retenons un numéro de téléphone ou simplement, prenons des notes. Elle dure de quelques secondes à quelques minutes et a une capacité de 5 à 9 éléments. C'est ce qu'on appelle l'« empan mnésique ». Cette mémoire est, pour sa part, très sensible aux distractions.

Le contexte de formation

Au regard de ces quelques apports théoriques



sur la mémorisation, sur quels éléments le-la formateur-riche peut-il-elle influencer pour impacter positivement la mémorisation à long terme, et donc les apprentissages, des participant-es ?

Plusieurs **éléments contextuels** ont leur importance.

La salle

L'environnement de la salle de formation participe sans conteste à l'expérience vécue. Car la mémoire perceptive est puissante : une odeur nauséabonde, une mauvaise luminosité ou encore des chaises inconfortables peuvent, en nous plaçant dans un certain inconfort, largement perturber notre attention. Le-la formateur-riche doit donc veiller à proposer aux participant-es un **environnement agréable**, stimulant intellectuellement.

Une attention particulière sera portée à la **disposition** des meubles ou du matériel afin de rendre la circulation aisée tout en évitant le modèle des locaux scolaires classiques ou de type auditoire, au risque de plonger malencontreusement les participant-es en situation scolaire avec le corollaire des souvenirs parfois malheureux qu'elle peut générer. Le stress et la tension étant des facteurs qui peuvent diminuer la disponibilité à apprendre et à mémoriser.

Et si, pour trouver la porte de la salle de formation, les participant-es ont dû se lancer dans un labyrinthe digne de celui de Dédale, il est fort à parier qu'il-elles

auront déjà gaspillé une partie de leur attention et de leur énergie en ce début de journée. Le-la formateur-riche doit donc veiller aux **indications claires** du parcours jusqu'au lieu de formation.

Le climat de bienveillance

Le climat ou l'ambiance a également un impact sur les apprentissages. Il faut en effet considérer que l'état émotionnel joue un rôle central dans la mémorisation puisque la plasticité cérébrale (capacité du cerveau à remodeler ses connexions en fonction de l'environnement et des expériences vécues) diminue en état de stress ou d'émotions négatives fortes. En formation, il s'agit donc de mettre les personnes dans de bonnes conditions dès l'accueil. Cela peut, évidemment, prendre **diverses formes** : mettre une musique d'ambiance en attendant le début de la formation, proposer de quoi grignoter (thé, café, jus, eau, biscuits, fruits), etc. sans oublier l'essentiel : la **posture du-de la formateur-riche** ! S'il-elle ne semble pas prendre de plaisir à être là, comment un-e participant-e pourrait-il-elle en prendre ? Sourire, établir un contact visuel, blaguer, questionner... bref, **mettre à l'aise** et faire bonne impression, c'est un atout majeur !

Il peut également être proposé de **co-construire une charte** en partant des besoins de chacun-e afin de récolter ce dont le groupe a besoin pour bien fonctionner. Cela permet de faire connaissance et

de faciliter la dynamique de groupe. Les besoins énoncés peuvent aussi donner des indications sur les personnalités des un-es et des autres. Si un-e participant-e a des facilités à s'exprimer en public, pour d'autres, cela relève d'un exercice plus complexe, pouvant même être perçu comme une épreuve. Le-la formateur-riche veillera alors à **différencier ses actions** pour ne pas placer certaines personnes dans l'inconfort ou générer du stress qui bloquerait l'apprentissage et donc la mémorisation des concepts ou notions abordés.

Un dernier point, et non des moindres, est celui de l'importance de **décomplexer l'erreur**, celle que l'école veut (ou voulait) à tout prix sanctionner. D'autant plus si le parcours scolaire de la personne a été chaotique et/ou fait écho à des ressentis négatifs. Le-la formateur-riche insistera dès lors sur l'attitude de non-jugement attendue de chacun-e pour éviter de générer du stress et de focaliser l'attention sur l'erreur. L'idée sous-jacente étant de démystifier les erreurs et les prendre pour ce qu'elles sont : un signal informatif puissant pour le cerveau et qu'il va utiliser pour apprendre et mémoriser. Ce n'est donc pas l'erreur en elle-même qui est intéressante mais l'identification des sources qui permettra de modifier le comportement pour se rapprocher de l'objectif.

La collaboration entre participant-es

Faut-il le rappeler encore, le groupe est un levier d'apprentissage central. Les neurosciences ont démontré que la coopération et les interactions avec les autres stimulent les apprentissages et la mémorisation. Le travail collectif, en stimulant nos émotions, favorisent notamment la bonne marche de la mémoire perceptive, intimement connectée aux autres types de mémoire, et favorisant l'encodage et la récupération des informations. Mais à une **condition** : que les interactions soient structurées et couplées à des moments de travail individuels. Pas question donc de « lâcher » les participant-es en groupe en leur demandant de réfléchir à un

concept. Il est ici plutôt question de les placer dans une sorte d'aquarium¹ avec tout ce dont ils-elles ont besoin pour se mettre en réflexion et/ou en action. Le-la formateur-riche est alors présent-e comme régulateur-riche de la dynamique de groupe et se montre également disponible pour préciser les consignes, donner davantage d'explications si le processus bloque (comme s'il-elle ajoutait un peu de nourriture aux poissons). Il-elle peut aussi varier la taille des groupes au cours de la formation en veillant à mélanger les participant-es pour stimuler la différenciation des souvenirs, et donc des chemins de mémorisation.

La temporalité

Se concentrer et maintenir son attention pour apprendre de nouvelles informations est très énergivore, ce n'est un secret pour personne. Or, sans attention, pas ou peu de mémorisation. Il est donc primordial d'**inclure des pauses** et de **varier les rythmes** en fonction du niveau d'état d'attention disponible du groupe. Ainsi, il est plus efficace de proposer de petites séances de travail accompagnées de courtes pauses régulières que de grosses sessions de travail coupées par une pause plus conséquente.

La programmation de **plusieurs journées** de formation a aussi son importance. Il est en effet plus favorable pour la mémorisation et le processus de récupération d'espacer suffisamment les journées entre elles. Il existe d'ailleurs trois stratégies pour organiser cet espacement (Fouquet, 2023) : à intervalles égaux, à intervalles expansés (on double le temps entre chaque journée par exemple) ou par entrelacement (différentes échelles de temps).

Favoriser l'engagement !

L'engagement dans les apprentissages stimule la mémorisation, car plus l'on s'engage dans un apprentissage, plus l'on est disposé-e cognitivement et émotionnellement à mémoriser les apprentissages réalisés. **Comment** dès lors, le stimuler ?

L'engagement dans les apprentissages stimule la mémorisation.

La motivation

Plus on est motivé, mieux on mémorise. Deux types de motivation dirigent les actions d'une personne (Olano, 2017). D'une part, la motivation extrinsèque qui pousse à obtenir une récompense ou à éviter une sanction. Et d'autre part, la **motivation intrinsèque** qui entre en jeu lorsque la personne trouve de l'intérêt dans le simple fait de réaliser l'activité ou l'action. Le circuit de récompense est ainsi activé et de la dopamine, molécule du bonheur, libérée. L'on « prend donc du **plaisir** ». Son rôle étant prépondérant, le-la formateur-riche tentera de cultiver ce type de motivation chez ses participant-es afin de les maintenir dans un état de désir d'apprendre. Conjointement aux émotions positives, c'est la source principale d'énergie des participant-es pour apprendre et donc être disposés.es à mémoriser de nouvelles choses.

La motivation intrinsèque dépend de **trois facteurs** : l'appartenance sociale, les compétences et l'autonomie.

Comme dit précédemment, le-la formateur-riche a tout intérêt à favoriser la **coopération** et à prendre soin de la dynamique de son groupe. Il-elle doit créer un lien de confiance et avoir une connaissance suffisante des concepts et notions abordés afin de s'assurer une certaine **crédibilité** auprès du groupe. Se sentir bien et interagir sont en effet deux facteurs influençant positivement la mémorisation.

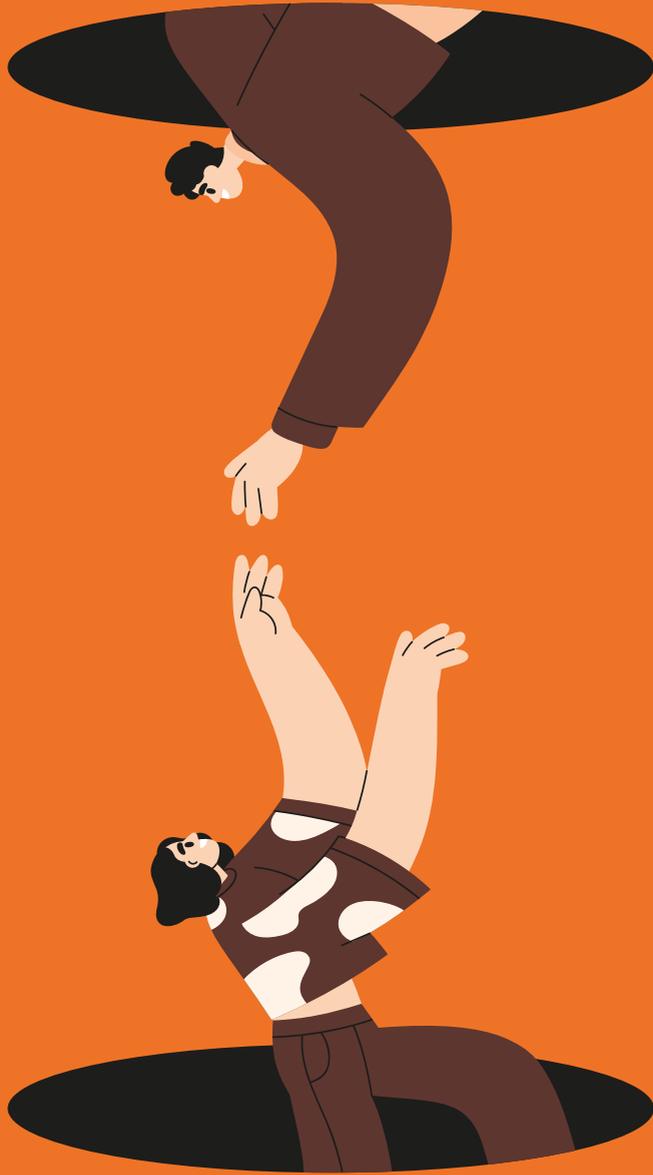
Il-elle doit également veiller à équilibrer la **charge cognitive** des activités et à adapter les modules au **niveau de compétences** des participant-es au risque de les voir se décourager et se démotiver. Les objectifs fixés doivent être ambitieux mais

atteignables car les personnes ne s'engageront que si elles évaluent qu'elles ont une chance de réussir. Elles seront alors prêtes à s'investir et à se mettre en condition d'apprentissage et de mémorisation. Et si difficultés ils-elles rencontrent, il s'agira de leur fournir une palette d'outils pour les surmonter.

Enfin, les activités proposées doivent favoriser l'**autonomie** des individus et du groupe. Pour cela, outre l'utilisation de méthodes actives, une astuce est de laisser le groupe prioriser les activités et notions abordées en fonction des objectifs et de ses attentes en début de formation. Cela soutient la vision de la formation en éducation permanente comme un espace à créer collectivement.

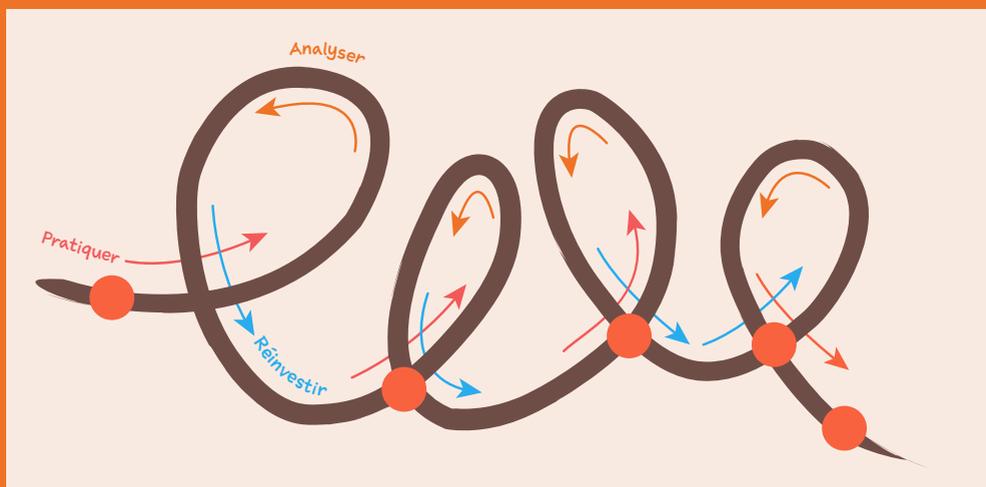
La participation active

Les méthodes issues de la **pédagogie active** et utilisées dans le secteur de l'éducation permanente ont fait leur preuve dans le développement des apprentissages et de la mémorisation. L'implication, la prise de conscience, la mobilisation, le réinvestissement sont autant d'atouts pour une meilleure intégration des savoirs et savoir-faire. Dans des dispositifs bien construits, elles permettent aux participant-es d'être acteur-rices de leurs propres apprentissages, qui deviennent par conséquent plus durables et motivants. Ces techniques sont nombreuses et variées : mises en situation, brainstormings originaux, mises en projet, par exemple. L'objectif est de **donner du sens** à l'apprentissage en faisant réaliser une tâche aux participant-es. Afin que qu'ils-elles s'y investissent pleinement, ces techniques doivent autant que possible coller à leurs réalités de terrain et comporter une dimension ludique créant le sentiment d'avoir à fournir moins d'efforts.



Pour favoriser la participation et l'engagement des apprenant.es dans l'entièreté du processus d'apprentissage, le-la formateur-riche peut utiliser un modèle inspiré du dispositif de Kolb et Fry (1975) qui propose un procédé « d'essai-erreur ». Grâce à celui-ci, les savoir et savoir-faire peuvent plus facilement devenir des automatismes, de manière plus ou moins consciente. Nous l'appellerons « **La boucle PAR** » composée de **trois phases successives** :

- **Pratiquer** : contextualiser les apprentissages en faisant vivre une situation problème (...)
- **Analyser** : prendre du recul par rapport à la situation de départ pour déconstruire les apprentissages. C'est durant cette étape que vont s'effectuer les apports théoriques, les mises en relation avec les savoirs existants et la constitution de nouveaux apprentissages.
- **Réinvestir** : montrer l'intégration des nouveaux apprentissages dans la réalisation d'une nouvelle tâche (...) (Résonance, 2015, p. 58)



Le corps humain, avec toutes les sensations qui le traversent, est doté d'une extraordinaire mémoire. Des études démontrent d'ailleurs que mettre le corps en mouvement est extrêmement bénéfique lors des apprentissages (Fournier, 2017, p. 54) Si l'idée n'est pas de proposer une formation de type « sportif », elle est d'encourager la **mobilisation** et de favoriser l'**alternance de dynamisme** dans les techniques choisies afin de permettre de maintenir l'attention ou de se reconcentrer. N'oublions pas toutefois que les émotions fortes comme le stress peuvent ralentir

les apprentissages et en conséquence toute forme de mémorisation. Le-la formateur-riche doit donc être attentif-ve à ne pas mettre un-e participant-e dans une situation trop inconfortable au risque de passer à côté de l'objectif. Pensons notamment aux jeux de rôle ou aux activités brise-glace qui mobilisent le corps face auquel-les certain-es peuvent presque se sentir tétanisé-es.

Enfin, l'**autoévaluation** permet de rendre les participant-es actif-ves. À certains moments de la

formation, il peut être intéressant de leur proposer de prendre du recul et de réfléchir d'où il-elles viennent et là où il-elles veulent aller sur base de l'ensemble du chemin parcouru. Cette prise de recul a en outre le mérite de stimuler la mémoire. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous organisons à RÉSONANCE des **Ateliers de Retour d'Expérience**. Un « ARE » est une journée de formation supplémentaire au cours de laquelle les participant-es pourront analyser individuellement et collectivement la mise en œuvre d'un objectif fixé au cours de la journée précédente.

La mise en projet

Placer les participant-es dans une démarche de mise en projet représente une méthode efficace d'**implication** du-de la participant-e et favorise par conséquent la mémorisation et l'appropriation des concepts et notions. Par exemple, à RÉSONANCE, pour les thématiques qui le justifient, les formateur-rices proposent aux participant-es de se fixer un objectif en lien avec les difficultés rencontrées sur leur terrain d'action. Ils-elles se testent ensuite pendant plusieurs semaines, jusqu'à la dernière journée de formation (Atelier de retour d'expérience) au cours de laquelle le groupe échange sur cette mise en projet, ses réussites, ses freins et les leviers à actionner pour les lever.

Le rappel de contenu

Le rappel du contenu permet de **réactiver la mémoire** et d'aller y rechercher, dans sa sinuosité, les informations récoltées sur le chemin de la formation. Notons que ce rappel sera plus efficace s'il se fait de manière régulière, succincte et uniquement pour les informations essentielles. Le-la formateur-riche peut également apporter des indices de récupération et utiliser différents supports : discussions, vidéos, jeux... que ce soit en collectivité ou individuellement, à la fin d'une activité ou au début d'une nouvelle journée de formation. L'objectif est de réorganiser la pensée et

de faire du lien entre les éléments mémorisés, pour favoriser un **ancrage plus durable** et créer des ponts avec les nouvelles notions qui viendront s'y greffer.

Le feedback constructif

Proposer un feedback aux participant-es a un impact positif sur l'apprentissage et la mémorisation. (Olano, 2017) Ce retour d'informations leur permet de se situer dans leurs apprentissages et de repérer et corriger leurs éventuelles erreurs, en l'absence de jugement et avec d'éventuelles pistes d'évolution proposées. Cette prise de recul active la mémoire et permet un **réajustement des chemins neuronaux** à la suite des corrections réalisées. Attention, le focus doit être sur la tâche et non l'individu. Pour un retour d'informations efficace, il doit être rapide, régulier et idéalement après une phase d'assimilation.



Et le contenu pédagogique ?

Au centre des apprentissages, le contenu pédagogique, l'un des trois éléments du triangle pédagogique avec le-la formateur-riche et le-la participant-e². S'il est **attractif**, il permet d'amener plus facilement le sens dont chaque participant-e a besoin pour maintenir sa motivation et sa concentration, et permettre une meilleure récupération des nouveaux concepts abordés.

Si les contenus proposés en formation, couplés aux techniques utilisées, doivent normalement permettre de répondre à ces objectifs, le-la formateur-riche doit veiller à s'appuyer sur les **connaissances antérieures** des personnes afin qu'ils puissent d'autant plus faire sens. Une piste peut être de se renseigner sur le niveau de maîtrise des participant-es en amont de la formation afin de pouvoir en adapter le contenu.

La **présentation** mérite, elle aussi, d'être soignée pour que le contenu soit attrayant et que les informations

nécessaires puissent être facilement dégagées. Pour cela, plusieurs astuces peuvent être utilisées, comme la variation des supports ou l'effet de surprise. Les formateur-rices ont en effet tout intérêt à être créatif-ves dans leur présentation. Cela marquera d'autant plus les participant-es que leurs émotions seront stimulées.

Le-la formateur-riche peut également compter sur l'**effet de primauté et de récence**. Les informations essentielles à retenir doivent donc idéalement se situer en début et en fin de présentation d'où l'intérêt de réaliser un récapitulatif en fin d'activité ou de module. Une synthèse permet aussi de vérifier que le contenu est structuré et cohérent au regard des objectifs de la formation.

Finissons avec les **stratégies de mémorisation**, outils fantastiques dont le-la formateur-riche peut se servir : moyens mnémotechniques, classements, associations d'idées, images mentales, anecdotes, exemplification, humour, pensée visuelle, mind mapping... Plus les propositions sont variées, plus les chances sont grandes que chacun-e s'y retrouve dans son profil d'apprenant-e.

Les chemins vers la mémorisation sont nombreux. La force des formateur-rices réside donc avant tout dans la démultiplication des voies pour permettre à chacun d'y accéder. Et si l'on s'accorde unanimement sur le fait qu'aux racines des apprentissages et de la mémorisation, il y a implication, motivation et plaisir de l'apprenant-e, il n'en reste pas moins qu'ils font écho, miroir même, à l'engagement du formateur-riche lui-même. C'est donc à lui-elle d'étoffer sa boîte à outils pour y mettre et expérimenter les multiples moyens pour favoriser un cadre bénéfique à la mémorisation des participant-es en formation. Sans pression, ni peur de l'erreur bien sûr !

Morgane MORTIER ■

Un piège dans lequel les formateur-rices peuvent tomber est celui de vouloir « trop en faire » et de finalement proposer une formation « zapping ». Il vaut mieux donner la priorité à la qualité plutôt qu'à la quantité du nombre d'activités et de contenus proposés. L'idéal étant de proposer une activité qui dure suffisamment longtemps pour permettre une évocation (cfr. p. 17) mais qui ne tire pas en longueur au risque de perdre l'attention et la motivation des personnes.

Sources

- (2017, Octobre). Comment apprend-on?. *Sciences Humaines*, (296- numéro spécial), pp. 28-59.
- Résonance. (2015). Balises pour la formation en Organisations et Associations de Jeunesse. Livret d'accompagnement. *Ancrage* (0). Bruxelles.
- Résonance. (2015). L'andragogie. *Ancrage* (1). Bruxelles.
- Résonance. (2019). Comment apprend-on? - Le regard des neurosciences. *Ancrage* (3). Bruxelles.
- Stordeur, J. (2019). Comprendre, apprendre, mémoriser. Les neurosciences au service de la pédagogie. Mont-Saint-Guibert : VAN IN.
- Fouquet, C. (2023, 4 octobre). *Neurosciences au service de la pédagogie : activer les clés de la mémorisation pour favoriser des apprentissages*. [Conférence]. Le Before CNNC à Villers-les-Nancy, France.

Notes

1. Pour aller plus loin, cfr. Résonance. (2015). Balises pour la formation en Organisations et Associations de Jeunesse. Livret d'accompagnement. *Ancrage* (0). Bruxelles.
2. Pour aller plus loin, cfr. Résonance. (2015). Balises pour la formation en Organisations et Associations de Jeunesse. Livret d'accompagnement. *Ancrage* (0). Bruxelles



La Mise au vert, on en est bleu !



Gîte avec ou sans piscine ? Barbecue ou auberge espagnole ? Soirée karaoké ou jeux de société ? Non, ce ne sont pas les vacances qui se préparent mais bel et bien la mise au vert que vivent chaque année les travailleur-ses de la plupart des Organisations de Jeunesse (OJ), en équipe complète ou réduite. Vues de l'extérieur, ces considérations peuvent donner l'illusion de simples moments de détente (« Ah ! Le gîte avec piscine, le pied ! »). Pourtant, les mises au vert sont réputées pour être productives et fédératrices pour les équipes. Alors, c'est quoi une mise au vert ? Pourquoi cette pratique, très répandue en OJ, rencontre-t-elle autant de succès ? Quels en sont les objectifs ? Et comment réussir une mise au vert et en faire un moment qui allie convivialité et travail ?

Mise au vert ou team-building ?

Séminaire d'entreprise, convention ou encore mise au vert sont des termes qui recouvrent un même objectif : réunir une partie ou l'entièreté d'une équipe de travailleur-ses, de collaborateur-rices, voire même de

volontaires, pour aborder des sujets précis liés au développement de l'organisation. Dans les faits, ce sont surtout les réalités auxquelles ces termes s'appliquent qui diffèrent. Ainsi, le séminaire et la convention sont davantage liés au secteur des grandes entreprises tandis que la mise au vert est davantage associée au secteur associatif. Cette **nuance** de vocabulaire marque la différence d'esprit entre le secteur marchand et le secteur non marchand. Parlons donc de **mise au vert...**

Même si elle y est de moins en moins utilisée, la mise au vert est d'abord une pratique connue dans le **milieu footballistique**. Elle rassemble les joueur-ses, la veille de match et sous la surveillance du staff, en un lieu – un hôtel ou un centre sportif – afin de renforcer l'esprit de groupe, favoriser



Des temps où l'organisation informelle prend tout son sens, où les relations humaines et la dynamique d'équipe se construisent, moteurs de motivation et de bien-être au travail.

la concentration et, surtout, éviter les tentations festives en vue de créer les conditions favorables à la rencontre. Transposée dans le milieu des **OJ**, la mise au vert vise des objectifs somme toute assez similaires, bien qu'adaptés au contexte : mettre en place des conditions propices à la réflexion et au travail collectif tout en favorisant l'esprit d'équipe, la création ou le renforcement des liens. Celle-ci est généralement prévue sur une ou plusieurs journées, en dehors du cadre professionnel habituel, avec des dispositions prises pour que l'ensemble des participantes, outre l'aspect purement réflexif, vive un moment de cohésion avec repas, activités plus ludiques ou festives et logement compris. Elle peut avoir lieu une ou plusieurs fois par an, selon les moments propices à son organisation.

La mise au vert ne doit pas être confondue avec le **team-building** (renforcement d'équipe en français), qui lui est souvent associé. Il s'agit d'un moment vécu en équipe, en dehors du milieu professionnel

classique, permettant aux membres de l'équipe d'apprendre à se (re)découvrir et mieux se connaître lors d'une activité qui peut être ludique, culturelle, sportive, culinaire, etc. Ce moment peut viser différents objectifs comme améliorer la cohésion de groupe, accueillir un-e nouveau-elle travailleur-se ou simplement casser la routine.

Un team-building n'est donc pas une mise au vert, et vice-versa. Alors que le premier cherche à faire vivre au groupe un moment de pure détente au profit de l'esprit d'équipe, la seconde vise d'abord à créer des moments propices à la réflexion, la construction et, éventuellement, la prise de décision en équipe. Ceci étant, il n'en reste pas moins que le renforcement de la cohésion d'équipe est aussi au cœur des mises au vert. En effet, elles incarnent, par les dispositifs mêmes des activités réflexives, un caractère ludique et convivial. Certaines équipes en profitent d'ailleurs pour y intégrer une activité de team-building.

Ainsi, même si ces deux notions ont des objectifs premiers différents, leurs « **proximités** » permet de comprendre qu'on puisse parfois les confondre. C'est d'ailleurs en remontant à la **genèse** des team-building que l'on peut mieux saisir la plus-value sociale et humaine des mises au vert et leur importance dans la vie d'une OJ !

L'humain au cœur du travail !

C'est dans les années 70-80 que naît, aux États-Unis, le concept de team-building. Celui-ci fait suite à de nombreuses recherches sur le **lien entre dynamique d'équipe et performance**. Ce lien a été mis en lumière bien des années plus tôt, à la fin des années 1920, à une époque où le monde du travail, et particulièrement celui en entreprise, est façonné par les théories tayloristes. Tirées du nom de l'ingénieur américain Taylor, elles consistent en une organisation du travail caractérisée par une division horizontale (chacun-e est spécialisé-e dans une tâche) et verticale (distinction entre celui qui conçoit et celui qui exécute) du travail et un contrôle des tâches par un-e supérieur-e. De plus, le taylorisme lie explicitement le rendement du-de la travailleur-se et sa motivation à la tâche à son salaire. (Mousli, 2007) À l'opposé de cette vision qui voit le salaire comme levier du rendement et seule source de motivation du-de la travailleur-se, **Mayo**, psychologue et sociologue australien à l'origine de l'*École des Relations Humaines* et qui sera l'auteur de nombreuses études et théories sur l'**importance des relations humaines** dans le management, affirme que le salaire n'en est pourtant pas la seule cause. Il mène, entre 1927 et 1932, une expérience connue sous le nom d'expérience d'Hawthorne (du nom d'une usine de la ville de Chicago), durant laquelle lui et son équipe de chercheurs se rendent compte que, outre les conditions salariales, les conditions sociales ont également une influence sur le rendement. La reconnaissance du-de la travailleur-se de la part de sa hiérarchie, la coopération entre les travailleur-ses et la satisfaction d'appartenir à un groupe sont

autant de facteurs qui influencent la motivation et le rendement au travail.

Même si les études menées par Mayo ont été contestées dès leur publication (pour des raisons méthodologiques notamment), elles permettent toutefois d'éclairer d'un regard inédit l'organisation du travail où la place des relations humaines n'était alors pas prise en considération. Pour Mayo et son équipe, il existe au sein de l'organisation formelle (ce qui est mis en œuvre au niveau de l'organisation du travail pour remplir efficacement les tâches : organigramme, procédures, etc.), une **organisation informelle** qui « *correspond à la fonction sociale qui se joue au sein de l'organisation. Elle naît au travers des relations qui s'établissent entre les membres de l'organisation formelle. Elle est fondée sur une logique de sentiment et exprime les valeurs propres aux groupes qui la composent (...). Mayo estime donc que pour améliorer sa productivité, il suffit que l'organisation [formelle] laisse les organisations informelles qui la composent fixer leur propres règles et objectifs.* » (Elton Mayo et l'École des Relations Humaines, 1995, paragr. 16).

Grâce à cette théorie, l'on peut mieux appréhender les raisons qui poussent non seulement les entreprises mais aussi les OJ à développer des temps spécifiques durant lesquels leurs collaborateur-rices sont amené-es à vivre des moments hors du cadre formel, qu'il s'agisse de team-building ou, plus tard, de mises au vert. Des temps où l'organisation informelle prend tout son sens, où les relations humaines et



la dynamique d'équipe se construisent, moteurs de motivation et de bien-être au travail.

En outre, si l'on s'attarde spécifiquement sur la mise au vert, elle est aussi l'occasion de partager des moments de vie quotidienne en groupe comme, par exemple, préparer et partager un repas ensemble. Or, l'expérience de la vie en groupe avec ce qu'elle demande de décentration, de respect, d'écoute et de conciliation, permet de développer et mettre en pratique les principes de l'**éducation permanente** chers aux OJ.

La mise au vert est donc bel et bien un moment durant lequel le tissu social de l'organisation se renforce, avec tout son impact positif sur le travail. Mais son intérêt s'explique-t-il uniquement par ses plus-values sociales et relationnelles ?

Des intérêts multiples...

Nous l'avons dit, les mises au vert sont avant tout l'occasion de donner du temps au travail en équipe en dehors du cadre professionnel habituel. Elles permettent aux travailleur.ses de se poser ensemble et de traiter, en présence de tou.tes, toute une série de « **dossiers** » qu'il est souvent difficile d'aborder de cette manière durant l'année, faute de temps ou « moments » dédiés. Quels dossiers ?

Évaluer

Durant l'année, les projets s'enchaînent les uns après les autres et il est souvent compliqué de trouver un moment pour les évaluer, si bien que cette étape passe parfois à la trappe. Il en va de même pour le fonctionnement d'une

équipe, dont l'évaluation est pourtant primordiale, tant par rapport à une nouvelle manière de fonctionner que par rapport aux pratiques quotidiennes ancrées. La mise au vert propose un moment pour réaliser ces évaluations. L'équipe, coupée de son environnement de travail ordinaire, peut ici prendre le temps et le recul nécessaires à l'évaluation de projets, du fonctionnement d'équipe ou encore d'une année de travail.

Planifier

Particulièrement si elle est organisée au terme d'une année, la mise au vert permet à l'équipe de poser un regard vers l'avenir. Il peut s'agir de fixer les grands événements ou de déterminer les projets à mettre en place durant l'année. Ou encore de réfléchir aux grandes orientations ou aux objectifs que l'équipe souhaite viser à plus long terme.

Construire

Ce moment où l'équipe est réunie est aussi l'occasion de prendre le temps de se pencher ensemble sur les projets ou sur les événements qui doivent faire l'objet d'une construction collective.

Rectifier

Il arrive qu'une équipe traverse une période difficile dont les causes peuvent être multiples : manque de personnel, mésentente entre certain-es membres, multiplication de difficultés organisationnelles, ou autres. La mise au vert peut offrir l'opportunité de prendre le taureau par les cornes et de trouver, en équipe, des solutions pour rectifier le tir.

Se former

La mise au vert peut être l'occasion pour l'équipe de se former ensemble à de nouvelles techniques ou thématiques en lien avec les projets à mener ou d'expérimenter de nouvelles manières de collaborer.



Célébrer

Après une année bien remplie, un projet mené à terme, ou pour simplement se féliciter du travail accompli en équipe, il est important de marquer le coup et de célébrer collectivement. La mise au vert est l'occasion idéale de fêter ce qui doit l'être, pour favoriser le sentiment gratifiant d'un retour positif sur le travail effectué et les efforts individuels et collectifs engagés.

Ainsi, outre son impact positif sur les conditions sociales du travail, la mise au vert offre l'opportunité à l'équipe de prendre le **temps** et le **recul** nécessaire pour (s')évaluer, se projeter, se féliciter et préparer ce qui reste à venir, pour une plus-value sur les projets et le travail objectif. Cela étant, pour que ces objectifs soient accomplis, il faut que certaines conditions soient réunies. Comment, dès lors, préparer une mise au vert pour rencontrer les objectifs que l'on s'est fixés et pouvoir la qualifier de réussite ?

Petit guide pratique pour une mise au vert réussie

Qu'elle soit concoctée par le-la coordinateur-riche, une membre, une partie ou toute l'équipe, une mise au vert, ça se **prépare** ! Voici donc quelques **conseils** pour une mise au vert réussie.

1. Définir les objectifs

Afin que la mise au vert soit efficace, ses objectifs doivent être clairement définis dès le départ. Il faut que les participant-es soient tenu-es informé-es du contenu sur lequel l'équipe travaillera afin de lever les éventuelles réticences de celles et ceux qui ne percevraient pas l'utilité d'un tel moment. Bien sûr, n'oubliez pas de prendre en compte le côté convivial voire festif de l'organisation.

2. Choisir un thème

Vous voulez rendre la journée ou le séjour plus agréable ? Donnez-lui un thème ! Celui-ci peut, par exemple, être inspiré du lieu dans lequel la mise au vert se déroule ou être en lien avec d'actuels ou futurs projets. Le thème joue le rôle de fil conducteur et permet à l'équipe d'avancer vers les objectifs fixés de manière plus légère et, pourquoi pas, ludique.

3. Choisir une date

Les moments opportuns pour une mise au vert ne manquent pas : en fin d'année ou après un gros projet, durant une période plus calme ou pour faire face à des problèmes à résoudre ensemble... vous avez le choix. Il vous faudra trouver le moment qui sera le plus adéquat en évitant les périodes plus remplies et en étant attentif-ve à ce que l'ensemble des personnes concernées soient présentes, sans quoi la mise au vert perd de son sens. Dans l'idéal, fixez une date à l'avance et intégrez-la dans la planification.

4. Définir un lieu

L'extra-muros est sans aucun doute la règle la plus importante. Réussir une mise au vert nécessite un lieu ad hoc, coupé du cadre de travail habituel et de la routine quotidienne. Vous devez donner envie à l'équipe de participer. Privilégiez dès lors des lieux accueillants et confortables. Gîte avec piscine ou grande salle de réunion ? Maison cosy avec chacune sa chambre ou rustique avec dortoir partagé ? Tranchez ces questions en tenant compte de votre équipe. De nombreux critères détermineront le choix du lieu et seront propres aux pratiques de chaque association. Cependant, le critère principal sera, pour beaucoup, le prix.

5. Budgétiser

Évidemment, organiser une mise au vert a un coût, ne serait-ce que pour la location du lieu qui prendra, avec l'alimentaire, une part substantielle du budget alloué. Celui-ci, laissé à la discrétion des associations, ne doit pas être un frein à la mise en place d'un tel séjour. En cherchant bien, en ayant des ambitions à la hauteur de vos moyens et avec de la créativité, vous trouverez chaussure à votre pied.

En conclusion, parce qu'elle permet de (re)créer du lien entre les membres d'une équipe tout en leur offrant un temps particulier pour réfléchir, se projeter et construire les projets d'aujourd'hui et de demain, la mise au vert est donc un outil qui en vaut la peine ! Parce qu'elle rencontre les principes de l'Éducation permanente tout en apportant une réelle plus-value au travail, tant sur le plan des actions que sur le plan humain, elle mérite un peu d'investissement en temps et en argent, au bénéfice des équipes et des OJ. Y'a plus qu'à !

Julien DUFOUR ■

Sources

Mousli, M. (2007). Elton Mayo et l'école des relations humaines. *Alternatives économiques* (256). Extrait de : <https://www.alternatives-economiques.fr/elton-mayo-lecole-relations-humaines/00034698>

Elton Mayo et l'École des Relations Humaines (s.d.), Psychologie des Organisations. Issu de *Sciences Humaines* (52) de Juillet 1995, pp 37-39. Extrait de : https://unt.univ-cotedazur.fr/aunege/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/222.htm

Sites internet

<https://www.cersa.org/seminaire-cest-quoi/>

<https://www.lesitedelentreprise.fr/seminaire-entreprise-organiser.html>

<https://www.cersa.org/team-building-c-est-quoi/>

<https://www.capital.fr/votre-carriere/team-building-definition-et-interet-1440303>

SÉQUENCE MEMBRES

Notre rubrique Séquence Membres vous propose trois articles sur des sujets qui devraient inévitablement en intéresser plus d'un·e !

Les Scouts et les Scouts et Guides Pluralistes ont tous deux rédigé un article sur la thématique de l'inclusion. Deux angles d'attaque complémentaires pour nous éclairer sur un sujet prégnant dans les Organisations de Jeunesse. Pas en reste, un dernier article de la FFEDD nous donne l'occasion de réaborder le rôle du responsable d'équipe en OJ.

Bonne lecture !



L'inclusion fait partie intégrante des missions et réflexions en OJ ! Les Scouts ont justement rédigé un article pour faciliter sa mise en pratique sur le terrain de l'animation. Des théories, des propositions et des conseils qui s'appliquent à leur réalité mais pas que... Saisissons donc l'occasion de nous enrichir de ces quelques éléments et notions pour aiguiller au mieux, à notre tour, les animateur-rices et/ou en tirer la plus-value pour nos terrains d'action respectifs !

Référence de l'article

Beyens, C. (2023, Automne). Des unités scoutées inclusives. *Sachem* (312), pp. 8-11 : Les Scouts. En ligne : <https://lesscouts.be/fr/site-equipes-d-unite/la-revue-sachem>

Article librement inspiré de la publication « Inclusion et diversité dans les associations de jeunesse », une publication co-écrite par le Mouvement Scout de Suisse.

Des unités scoutées inclusives

En Belgique, la diversité est une réalité incontestable. Notre pays abrite une population aux origines, aux âges, aux genres, aux attirances sexuelles, aux capacités physiques et mentales, aux religions et aux convictions variées. C'est l'une des richesses de notre société.

Les Scouts aspirent à refléter la diversité des jeunes et des adultes présents en Belgique. Chaque jeune, quelle que soit son **individualité**, doit non seulement pouvoir trouver une place au sein de notre mouvement, mais il doit également être accepté, reconnu pour ce qu'il est et accueilli en toute sécurité dans nos unités.

Au-delà de cette volonté d'ouverture à toutes et tous, la mission du scoutisme, en tant que mouvement éducatif, est de contribuer à l'éducation des enfants

et des jeunes aux **valeurs fondamentales** que sont la dignité, la solidarité, la tolérance, le respect et l'égalité.

Pour ces raisons, prévenir les discriminations et promouvoir la

diversité et l'inclusion a tout son sens dans le cadre des activités scoutées.

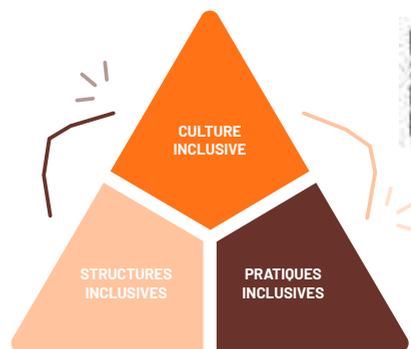
État des lieux dans ton unité

L'idéal est de prendre régulièrement le temps en conseil d'unité de réaliser un **état des lieux** de la diversité et de l'inclusion de l'unité, de reconnaître et de faire tomber d'éventuelles barrières et d'être prêts à évoluer vers plus d'ouverture. Pour accompagner



ces réflexions, il peut être utile d'utiliser le **triangle de l'inclusion**, un modèle développé par Ines Boban et Andreas Hinz, initialement pour promouvoir l'inclusion dans le contexte éducatif. Ce triangle permet à la fois d'analyser la situation actuelle au sein de votre unité et d'identifier des changements à opérer sur base de **trois objectifs** essentiels :

- créer une culture inclusive ;
- établir des structures inclusives ;
- développer des pratiques inclusives.



Culture inclusive dans mon unité

L'inclusion, ça commence dans les têtes ! Une culture inclusive, cela consiste à développer des **valeurs partagées** et à promouvoir l'idée que l'unité scout est une communauté dans laquelle chaque individu se sent estimé et bienvenu. Chaque membre de cette communauté œuvre pour développer une "**mentalité inclusive**" car certaines pensées, réflexions ou attitudes peuvent constituer des obstacles pour des personnes ou des groupes spécifiques.

Créer une culture inclusive dans l'unité signifie par exemple :

- remettre en question des attitudes et habitudes personnelles ou communes aux différents membres de l'unité vis-à-vis de l'inclusion ;
- identifier ses propres préjugés ;
- élaborer une vision ou un positionnement officiel de l'unité.

L'idée directrice est que la diversité doit **aller de soi** et être perçue comme une **chance**. Une culture inclusive peut également être renforcée par des activités de sensibilisation, de formation et par la réflexion active sur ce sujet. De telles activités font partie de pratiques inclusives qui seront explicitées dans un autre paragraphe.

Quelques questions de réflexion

- Où en est votre unité vis-à-vis de certains domaines thématiques (par exemple : LGBTQIA+, discrimination, handicap, genres, diversité spirituelle, migrants)? De quelles expériences et connaissances disposez-vous dans chacun des domaines ?

- Existe-t-il des (groupes de) personnes faisant l'objet d'une ou plusieurs discrimination(s) au sein de l'unité ?
- Quels sont les préjugés et stéréotypes les plus fréquents dans votre unité ?
- Quels sont les objectifs, les valeurs ou les principes directeurs de votre unité ? Qui les a fixés et à quel moment ? Comment peuvent-ils être reliés à l'inclusion ?

Structure inclusive dans mon unité

Des structures inclusives signifient que les principes directeurs et les valeurs partagées ont été **diffusés** dans toutes les structures de l'unité. Par structures, on entend par exemple l'aménagement des espaces, les règles de l'unité et des sections au niveau des inscriptions, de la gestion des lieux d'intimité (douches, toilettes, couchage), etc. L'objectif est d'**abaisser activement les barrières** qui limitent l'accès à l'unité. Cela signifie par exemple de veiller à :

- **L'accessibilité des infrastructures** : le bâtiment du camp est-il accessible aux personnes à mobilité réduite ? Les toilettes et les douches sont-elles conçues pour davantage que deux genres ?
- **L'accessibilité de l'information et de la communication** : le langage utilisé est-il clair, simple et précis ? Les termes sont-ils inclusifs ? Comment une personne qui ne maîtrise pas le français a-t-elle la possibilité de trouver facilement les informations concernant les activités de l'unité ?
- **L'accessibilité financière** : le prix des activités est-il abordable ? Que prévoyez-vous pour les jeunes qui n'ont pas les moyens de payer les activités scouts ou le matériel ? Quelle démarche la famille doit-elle faire pour informer l'unité de sa situation ?
- **L'accessibilité socioculturelle** : certaines catégories sociales ou culturelles ne sont-

elles pas exclues? Par exemple, si vous faites la promotion de votre unité dans les écoles de votre quartier, visez-vous également les écoles d'enseignement spécialisé? Des codes vestimentaires ou l'appartenance religieuse de votre unité peuvent-ils avoir un effet exclusif? Si oui, pour quelles personnes ou quels groupes?

Quelques questions de réflexion

- L'unité reflète-t-elle la diversité locale?
- Existe-t-il des barrières physiques/psychiques/financières/linguistiques pour rejoindre l'unité?
- Une participation équitable est-elle garantie à tous les membres de l'unité?
- Combien de personnes issues de l'immigration ou en situation de handicap y a-t-il dans l'unité? Pourquoi pas plus ou moins?

Pratiques inclusives dans mon unité

Développer des pratiques inclusives, c'est organiser les activités pour qu'elles reflètent la culture et la structure inclusives. Concrètement, il s'agit d'identifier quelles **ressources** chaque personne apporte et quelles ressources complémentaires sont nécessaires pour organiser des activités scouts aussi diverses et accessibles que possible. Les animateurs et les animatrices, mais aussi les jeunes eux-mêmes, apportent des connaissances et des expériences différentes qui peuvent être utilisées avec créativité.

C'est en mixant tout cela que des **activités** scouts **diversifiées** et enrichissantes pour toutes et tous peuvent être proposées. De manière générale, les activités qui favorisent le vivre-ensemble

et qui déconstruisent les peurs et les préjugés sont à privilégier. La formation des animateurs et animatrices à des thèmes spécifiques est elle aussi primordiale (handicap, droits humains, enjeux LGBTQIA+, etc.).

Quelques questions de réflexion

- Dans le cadre des activités, les personnes participantes sont-elles traitées avec égalité? Ou avec équité? Ont-elles les mêmes chances?
- Comment tous les enfants et jeunes peuvent-ils être valorisés au sein de votre unité?
- De quelles connaissances disposent les animateurs et animatrices? Peuvent-elles être utilisées pour des activités? (Par exemple, si certain-es animateur-rices sont éducateur-rices ou font des études d'éducateur-rices, s'ils-elles ont fait un stage en milieu spécialisé, etc.)
- Quelles activités de sensibilisation sont proposées?
- Quelles personnes-ressources externes pourraient être invitées?

À l'occasion de la formation Pratiques scouts inclusives qui a eu lieu le 4 novembre 2023, un tout nouvel outil, le **diversitool**, a été présenté pour travailler sur l'inclusivité de ton unité, avec l'ensemble du conseil d'unité. Cet outil a été créé en partenariat avec les Scouts et Guides pluralistes.



Pistes d'action pour l'unité

Le triangle de l'inclusion est un outil facile à utiliser pour analyser la diversité et l'inclusion au sein de l'unité. Discutez de chacun des côtés en conseil d'unité et, sur base de vos échanges et discussions, identifiez quelques **priorités**.

Certaines de ces **actions** pourront par exemple être inscrites dans le contrat d'animation d'unité qui reprend les priorités de l'unité pour les deux prochaines années.

Exemples :

| | | | |
|------------------------------|---|---|---|
| Culture inclusive | Respect et tolérance : pas de discrimination dans notre unité | L'unité inscrit cela dans son identité d'unité |  |
| | Ouverture et solidarité : l'unité souhaite accroître sa diversité | L'unité inscrit cela dans sa destination d'unité | |
| Structures inclusives | Établir des structures qui veillent à la diversité et répondent aux besoins de toutes et tous | Mettre en place un espace Voyage intérieur dans les locaux de l'unité et sur le lieu du camp | |
| | Levée des barrières physiques – garantir l'accessibilité aux infrastructures | L'unité aménage son local pour qu'il soit accessible aux personnes à mobilité réduite | |
| Pratiques inclusives | Activités concrètes en partenariat avec une association spécialisée | Faire appel à l'ASBL Crible pour vivre des activités de sensibilisation à l'égalité des genres dans toutes les sections | |
| | Travailler sur l'inclusivité de l'unité en conseil d'unité | Jouer au <i>diversitool</i> en conseil d'unité | |

Se préoccuper de la diversité et de l'inclusion est un défi et nécessite parfois de **remettre en question les traditions** de l'unité. Les traditions scoutes nous unissent et nous rappellent que nous faisons partie du mouvement scout, dont les valeurs se transmettent de génération en génération. En même temps, il est important que nous réfléchissions à nos traditions. Le fait que nous ayons « toujours fait comme ça » ne signifie pas que nous ne pouvons pas le changer. Nos traditions, aussi ancrées soient-elles, ne doivent exclure ou dévaloriser personne.

En travaillant avec ton unité sur la prévention des discriminations et sur la promotion de la diversité et l'inclusion, tu participes à la construction d'une société plus inclusive, plus équitable, plus solidaire et plus respectueuse des droits humains. Bref, tu contribues, toi aussi, à bâtir un monde meilleur.

Coralie BEYENS ■

Animatrice fédérale « Diversité & Inclusion » chez Les Scouts



En suite logique du premier article proposé dans ce Séquence Membres, les Scouts et Guides Pluralistes (SGP) abordent ici la notion d'aménagement raisonnable comme proposition pour favoriser l'inclusion au sein de leurs unités. Profitons-en pour nous familiariser avec ce concept et voir comment le mettre en pratique !

Référence de l'article

Piroux, J. (2021, Octobre). Mettre en place des aménagements raisonnables dans mon Unité, *Le Mag - La revue officielle des Scouts et Guides Pluralistes de Belgique* (77), p. 3.
En ligne : https://www.scoutspluralistes.be/IMG/pdf/le_mag_77-2.pdf

Mettre en place des aménagements raisonnables dans mon Unité

Chez les Scouts et Guides Pluralistes, nous faisons le choix de la rencontre des diversités, sources de richesse et de tolérance, dans un souci d'ouverture et de droit à la différence. Ainsi, nos Sections accueillent chaque jeune quels que soient son origine, ses croyances, sa philosophie, sa culture, ses capacités physiques et mentales... en tenant compte des besoins spécifiques de chacun-e !

Mais pour proposer un Scoutisme et Guidisme pour tou-ttes, il est souvent nécessaire d'adapter notre structure d'accueil afin qu'elle convienne à chaque jeune, quels que soient ses besoins. C'est alors qu'entre en jeu la notion d'aménagement raisonnable.

telle mesure compense l'effet de l'environnement inadapté auquel ce jeune est confronté. Par exemple, en installant une rampe d'accès à l'entrée de son local, on le rend accessible aux personnes en fauteuil roulant ; en associant des formes géométriques aux couleurs lors des jeux, on les rend accessibles aux personnes daltoniennes ; en formant son staff à

Qu'est-ce qu'un aménagement raisonnable ?

Un aménagement raisonnable modifie un **environnement** pour le rendre **accessible** à une personne disposant de **besoins spécifiques**. Une

l'EVRAS (Education à la Vie Relationnelle, Affective et Sexuelle), on est plus enclin à gérer les problèmes de discrimination liée à l'orientation sexuelle ou à l'identité de genre.

Ces aménagements doivent permettre à chaque jeune de pratiquer les activités comme les autres de la manière la plus autonome possible, et d'assurer la sécurité et le respect de la dignité de la personne. Bien sûr, on est parfois limité par les contraintes, alors comment savoir si un aménagement est raisonnable? Le **caractère raisonnable** est apprécié sur la base du coût, de la fréquence et de la durée d'utilisation, des répercussions sur l'organisation et le groupe, sur la personne à besoins spécifiques et sur l'environnement, sur l'absence d'alternatives équivalentes... Les aménagements raisonnables ne visent pas à avantager les personnes à besoins spécifiques par rapport aux autres personnes. Au contraire : ils **compensent** les désavantages qu'elles subissent à cause d'un environnement inadapté

Souvent, ces aménagements paraissent disproportionnés car on les pense comme une réponse de groupe à un cas particulier et individuel. Mais si on oriente l'objectif en termes de « **besoin** » et non en terme de « particularité individuelle », on se rend vite compte que la plupart de ces aménagements profitent à de nombreuses personnes, voire même à l'ensemble du groupe. Ainsi, la rampe PMR ne servira pas seulement au jeune en chaise roulante que vous accueillez dans votre Section, elle aidera aussi les personnes âgées à accéder à votre local lors de la fête d'Unité ou les animateur·rices de Section à déplacer le matériel lourd lors des départs en camp. De même, lorsque vous adaptez vos menus en prévoyant des repas sans viande, vous ne répondez pas simplement aux besoins du·de la seul·e jeune végétarien·ne du groupe, vous les rendez aussi accessibles aux personnes qui mangent hallal, kasher ou à certaines allergies alimentaires.

Le Diversi'Tool, un outil pour vous aider !

Il n'est pas toujours facile de savoir ce qu'on peut mettre en place comme aménagement raisonnable et surtout si on a les moyens de le faire ! **Afin de vous aider à identifier vos forces et faiblesses d'Unité en termes d'ouverture aux publics à besoins spécifiques, et ainsi développer un plan d'action raisonnable qui tienne compte de vos moyens, la structure fédérale développe le Diversi'Tool : un outil-jeu à destination du CAL qui vous accompagnera dans votre quête d'un Scoutsime et d'un Guidisme pour tou·tes. Celui-ci verra le jour dans le courant de l'année ! Stay tuned !¹**

Jonathan PIROUX ■

Ancien Chargé du Soutien aux Unités,
aux Cadres et aux Régions aux SGP

Note

1. L'outil Diversi'Tool est sorti depuis la parution de l'article.

En lien avec notre article « Responsable d'équipe en OJ » (FRÉQUENCE 7) et celui sur le leadership des Guides (FRÉQUENCE 10), une nouvelle proposition de la FFEDD pour aborder le rôle de responsable d'équipe et approfondir cette thématique. Sur base d'une formation, voici leurs conclusions.

Référence de l'article

Demoulin, S. (2011). Gérer une équipe et la dynamiser, c'est... . *La Filoche* (18), pp. 21-23. En ligne : <https://www.ecolesdedevoirs.be/ressources/ressource-319>

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

Après avoir défini ce qu'est une équipe¹, il est bon de se pencher sur le rôle qu'aura le-la coordinateur-riche, responsable de cette équipe. De quoi est-il-elle véritablement responsable ? Comment peut-il-elle amener son groupe de travail vers une équipe performante ? À quoi doit-il-elle être attentif-ve 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 :

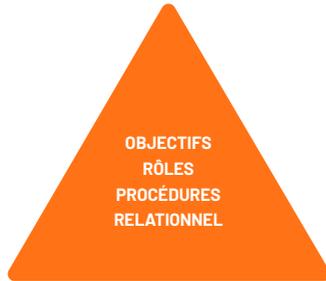
- avoir une mission, des objectifs et donner du SENS;

- 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-de la coordinateur-riche de l'équipe. Mais concrètement, comment peut-on faire pour réaliser au mieux son travail de responsable ?

Avoir une mission et des objectifs et donner du SENS

Pour le bon fonctionnement d'une équipe, le-la coordinateur-riche 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 :

S'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 tou-tes 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 tou-tes.

Les rôles :

Les rôles de chaque membre de l'équipe doivent être identifiés, connus des autres et acceptés par tou-tes. 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-la responsable d'avoir la garantie que les choses se fassent de la même manière pour tou-tes.

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 ces liens et de tout faire 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-la responsable doit donc tout mettre en œuvre pour y parvenir.

Comprendre son rôle de leader

Le profil d'un-e coordinateur-riche, c'est :

- **Avoir des compétences :** un-e coordinateur-riche 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-riche, il est bien de connaître l'énergie que l'on est prêt-e à investir dans ce rôle, de connaître les risques que l'on accepte et les inconvénients que l'on est prêt-e à accepter.
- **Pouvoir informer** : un-e coordinateur-riche doit pouvoir définir le contenu de sa fonction, identifier les besoins de son équipe et connaître tous les outils dont il-elle a besoin pour le bon fonctionnement de son équipe.
- **Avoir de la légitimité** : pour mener à bien son travail, un-e coordinateur-riche doit être reconnu-e 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.

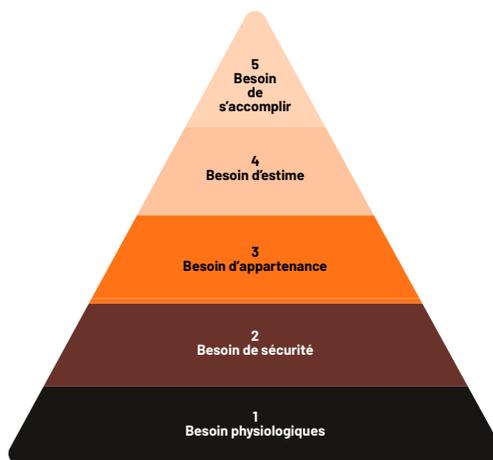
Motiver les membres de l'équipe et veiller à leur satisfaction

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 l'on ne reçoit rien de l'extérieur, que l'on n'en retire rien mais qu'intérieurement, on a les ressources nécessaires pour retirer du positif de son travail, alors on peut 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 Maslow² qui classe les besoins selon la hiérarchie suivante :



Au niveau de la motivation professionnelle, c'est sur les besoins d'estime de soi et d'accomplissement de soi qu'il faudra intervenir.

C'est ainsi que l'on pourra distinguer :

- Les **motivateurs positifs** = tout ce qui touche 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-e qui se sent estimé-e, utile et reconnu-e, sera motivé-e. Il est donc important de définir les rôles et les fonctions et de pouvoir valoriser toutes les fonctions.

Le-la coordinateur-riche doit donc :

- faire savoir aux animateur-rices 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 il-elle est satisfait-e, les conséquences pour le travail ;
- encourager l'animateur-riche à continuer ou à progresser ;
- éviter de revenir toujours sur le même sujet pour garder sa crédibilité.

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

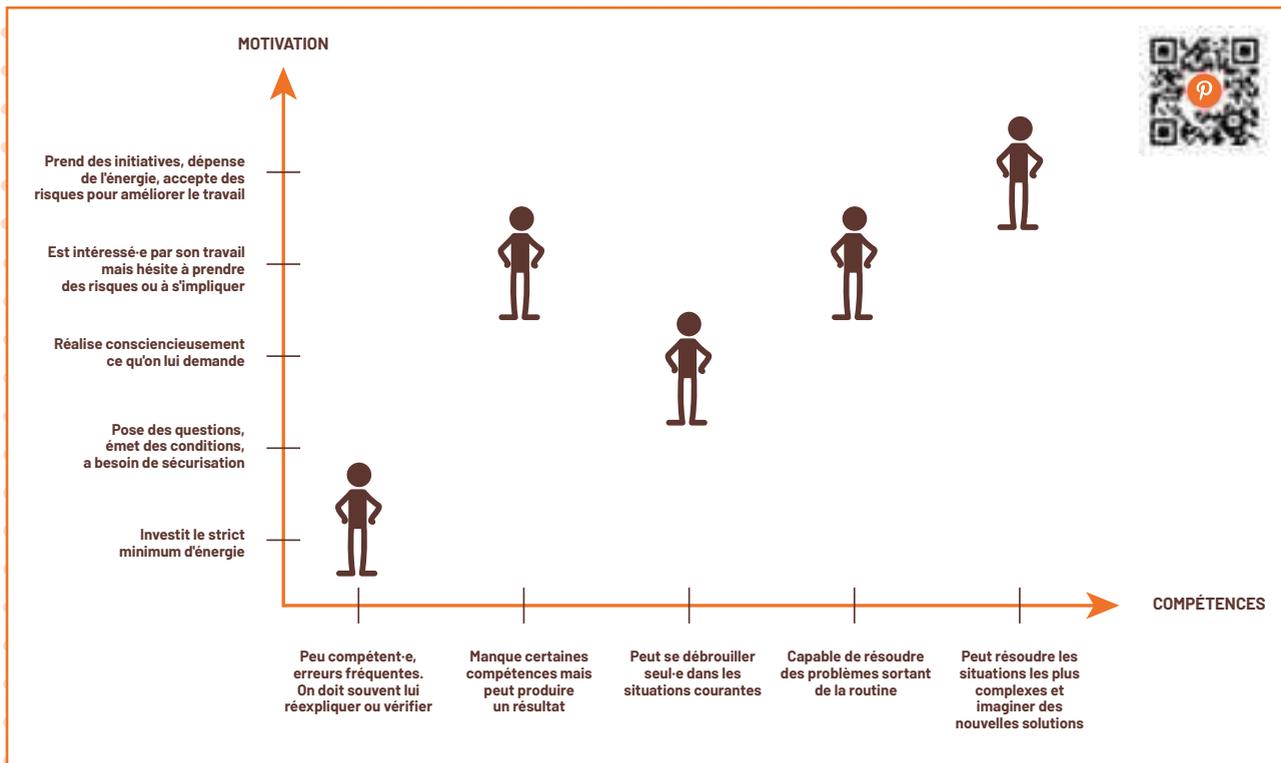
- Les **motivateurs négatifs** = tout ce qui touche essentiellement les étages inférieurs de la pyramide.

Exemple : dire à un-e animateur-riche que l'on double

son salaire. L'animateur-riche pensera être plus motivé-e. Or, tout ce qui touche le matériel est à mettre dans les motivateurs négatifs car cela a un impact très court dans le temps. Dès qu'on l'a reçu, c'est acquis, et l'on veut donc passer au suivant. Ce n'est donc pas comme cela que l'on joue sur la motivation.

Amener les membres de son équipe à l'autonomie professionnelle

En tant que coordinateur-riche, l'objectif est de faire évoluer les animateur-rices et de leur permettre d'arriver à une autonomie professionnelle qui comprend la motivation et les compétences :



En tant que coordinateur-riche, il est intéressant 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-elle soit motivé-e et compétent-e et donc autonome.

Pour faire évoluer les animateur-rices, il y a différents chemins possibles. Par exemple, on évalue un-e animateur-riche et se rend compte que, selon nous, il-elle n'est pas compétent-e et pas très motivé-e. Que faire ?

À chaque fois que l'on évalue une personne, 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'elle n'est pas motivée. En la motivant, la personne va remettre en avant ses compétences.
- Si elle n'a jamais eu les compétences, qu'est-ce que je mets en place pour qu'elle 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-à la coordinateur-riche de mieux cerner le plan de formations qu'il devra mettre en place pour aider les membres de l'équipe à acquérir les compétences nécessaires à leur fonction et les amener à évoluer tout en les motivant.

Évaluer le fonctionnement de l'équipe

Le-la coordinateur-riche a donc également pour fonction d'évaluer le fonctionnement de son équipe et non pas uniquement chaque membre de son équipe.

Stéphanie Demoulin ■
Coordinatrice à la FFEDD





Note

1. Cfr. La Filoche (18)
2. RÉSONANCE n'utilise plus la pyramide de Maslow dans ces formations car elle lui semble quelque peu obsolète et critiquable. Cela étant, elle fait toujours partie de propositions possibles pour mieux comprendre la notion de motivation.

Qui est-ce ?

Pour ce numéro, merci à :

Les Scouts

Présents en Communautés française et germanophone de Belgique, Les Scouts est un mouvement éducatif pour les jeunes. La Fédération est fondée sur le volontariat et les actions s'inscrivent dans un parcours proposé aux enfants et adolescent·es de 6 à 18 ans.

Les animateur·rices et cadres bénévoles leur proposent un encadrement de qualité et des activités alliant la vie en petits groupes, des grands jeux, des veillées, des aventures, des actions de service... qui amènent chaque jeune à vivre des projets et à devenir un être responsable, épanoui et en harmonie avec les autres. Le-la jeune est placé·e au cœur de son éducation. Il-elle s'épanouit dans des activités de loisir qu'il-elle n'a pas l'occasion de vivre ailleurs et partage activités et moments de vie avec d'autres jeunes de son âge.

www.lesscouts.be

Les Scouts et Guides Pluralistes de Belgique (SGP)

Les Scouts et Guides Pluralistes de Belgique ASBL sont un mouvement de jeunesse pluraliste reconnu par la Fédération Wallonie-Bruxelles actif en Wallonie et à Bruxelles.

Chaque semaine et pendant les congés scolaires, des groupes locaux, ouverts à tous et toutes, accueillent chaque enfant et chaque jeune,

quelle que soit son origine sociale ou ethnique, ses croyances, sa philosophie, ou sa culture.

Le Scoutisme pluraliste vise le développement social, critique, physique, affectif, créatif et spirituel de l'enfant et du-de la jeune par des activités de plein air, le jeu, la vie en groupe. Basé sur la méthode scoute, leur projet d'animation est adapté à chaque âge.

www.scoutspluralistes.be

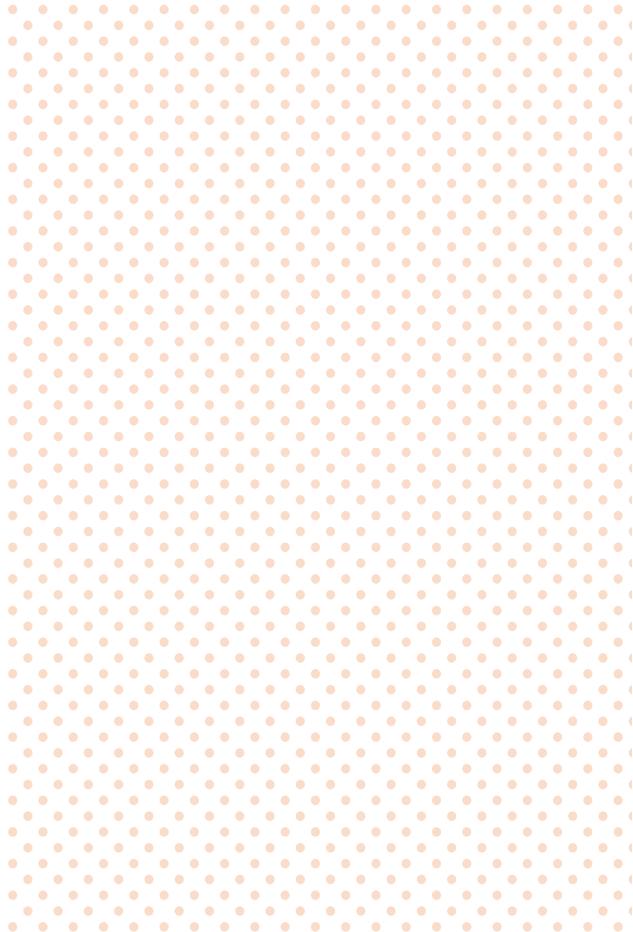
La Fédération Francophone des Écoles de Devoirs (FFEDD)

La Fédération francophone des Ecoles de Devoirs est reconnue et subventionnée par le décret des Écoles de Devoirs et en tant qu'Organisation de Jeunesse.

L'association regroupe et travaille en étroite collaboration avec cinq coordinations régionales qui rassemblent, par affiliation, un ensemble de plus de 200 Écoles de Devoirs en FWB.

Guidée par trois valeurs - la citoyenneté, la solidarité et l'équité - son principe est participatif : elle part des préoccupations des enfants, des jeunes et du secteur des Écoles de Devoirs autour d'un objectif prioritaire : le bien-être de l'enfant ! Avec un but commun : former des CRACS.

www.ecolesdedevoirs.be





RÉSONANCE est une plateforme d'Associations et d'Organisations de Jeunesse active en matière d'animation, de formation et de pédagogie.

Elle affine les organisations qui souhaitent se rassembler et s'engager dans la construction de projets collectifs, la concertation et l'échange.

Nos missions :

- soutenir nos membres (par l'apport d'expertise, la recherche et les rencontres) ;
- promouvoir les pratiques de nos membres.

Dans le cadre de ces deux missions, RÉSONANCE contribue à la formation de jeunes Citoyens, Responsables, Actifs, Critiques et Solidaires (CRACS).



Vous recevez FRÉQUENCE car vous êtes permanent-es, formateur·rices, volontaires... actif-ves au sein d'une de nos organisations membres ou partenaires. FRÉQUENCE est également disponible en version pdf sur notre site internet : www.resonanceasbl.be



Pinterest : retrouvez nos tableaux thématiques en lien avec les articles de Fréquence mais aussi avec les activités de RÉSONANCE sur le compte Pinterest « Résonance ».



Groupe Facebook « Fréquence ta formation » : rejoignez notre groupe « Fréquence ta formation » pour discuter, échanger et partager !



FRÉQUENCE, mook semestriel de **RÉSONANCE asbl**, se veut être une source d'alimentation et de réflexion en matière de pédagogie et de formation pour les formateur-rices et pédagogues du secteur jeunesse, mais aussi d'autres secteurs.

Composé d'articles de fond thématiques et analytiques, il a pour but de permettre aux amateur-rices et aux professionnel-les de la formation et de la pédagogie de questionner et faire évoluer leurs pratiques et leurs compétences... pour former ensemble les Citoyens Responsables Actifs Critiques et Solidaires d'aujourd'hui et de demain !

RÉSONANCE ASBL

25 rue des Drapiers

1050 Ixelles

T 02 230 26 06

www.resonanceasbl.be

info@resonanceasbl.be

