

# Manuel de l'animateur en éducation non formelle



Manuel de l'animateur en éducation  
non formelle pour la préparation  
et la prestation des sessions d'étude  
organisées dans les Centres européens  
de la jeunesse

Direction de la publication et corédaction :  
Sabine Klocker



# Manuel de l'animateur en éducation non formelle

Manuel de l'animateur en éducation  
non formelle pour la préparation  
et la prestation des sessions d'étude  
organisées dans les Centres européens  
de la jeunesse

Direction de la publication et corédaction :  
Sabine Klocker

**Edition anglaise (publiée en 2009) :**

*Manual for facilitators in  
non-formal education*  
ISBN 978-92-871-6602-9

*Les opinions exprimées dans cet ouvrage  
relèvent de la responsabilité des auteurs  
et ne reflètent pas nécessairement la  
politique officielle du Conseil de l'Europe.*

Tous droits réservés. Aucun extrait  
de cette publication ne peut être  
traduit, reproduit ou transmis, sous  
quelque forme et par quelque moyen  
que ce soit – électronique (CD-Rom,  
internet, etc.), mécanique, photocopie,  
enregistrement ou de toute autre  
manière – sans l'autorisation  
préalable écrite de la Direction de la  
communication (F-67075 Strasbourg  
Cedex ou publishing@coe.int).

Conseil de l'Europe  
Service de la jeunesse  
Centre européen de la jeunesse  
30 rue Pierre-de-Coubertin  
F-67000 Strasbourg, France  
Tél. : +33(0)3 88 41 23 00  
Fax : +33(0)3 88 41 27 77  
e-mail : youth@coe.int  
www.coe.int/jeunesse

Couverture et mise en page :  
Service de production des documents  
et des publications  
du Conseil de l'Europe  
Editions du Conseil de l'Europe  
F-67075 Strasbourg Cedex  
<http://book.coe.int>  
ISBN 978-92-871-7762-9

© Conseil de l'Europe, novembre 2014  
Imprimé au Conseil de l'Europe

# Sommaire

---

<b>CHAPITRE 1 – INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 2 – QU’EST-CE QU’UNE SESSION D’ÉTUDE ?</b>	<b>7</b>
2.1. Le concept de « session d’étude » dans le programme du Service de la jeunesse du Conseil de l’Europe	7
2.2. Le cycle de vie d’une session d’étude : de l’évaluation des besoins au suivi	10
2.3. Les qualités requises pour une bonne session d’étude (personnes, équipe, organisation)	22
<b>PRÉPARATION PERSONNELLE</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 3 – LES BASES DE L’ÉDUCATION NON FORMELLE</b>	<b>25</b>
3.1. Les différentes manières d’apprendre	25
3.2. L’apprentissage interculturel lors des sessions d’étude	30
3.3. L’éducation aux droits de l’homme (EDH) dans les sessions d’étude	34
<b>CHAPITRE 4 – PRÉPARATION PERSONNELLE DES ANIMATEURS (COMPÉTENCES)</b>	<b>39</b>
4.1. Compétences d’animation	39
4.2. Compétences de présentation	44
4.3. Dynamique de groupe	45
4.4. Valeurs et déontologie	48
4.5. Animer une session d’étude : affirmation et confiance en soi	50
<b>PRÉPARATION DE L’ÉQUIPE</b>	<b>53</b>
<b>CHAPITRE 5 – ORGANISATION DU TRAVAIL AU SEIN DE L’ÉQUIPE</b>	<b>55</b>
5.1. L’équipe	55
5.2. Le processus de préparation	58
5.3. Conception du programme des sessions d’étude	59
5.4. Bases pédagogiques	61
<b>RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES</b>	<b>69</b>
<b>CHAPITRE 6 – ÉVALUATION DE LA SESSION D’ÉTUDE PAR LES ORGANISATEURS</b>	<b>71</b>
<b>CHAPITRE 7 – LES RAPPORTS DE SESSIONS D’ÉTUDE</b>	<b>73</b>
<b>CHAPITRE 8 – SUIVI ET DIFFUSION DES RÉSULTATS</b>	<b>77</b>
<b>CHAPITRE 9 – CONCLUSION</b>	<b>79</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>81</b>
1. Programme et méthodologie du stage de formation d’animateurs	81
2. Etudes de cas : valeurs et déontologie	85
3. Déontologie des travailleurs de jeunesse	85
4. Conseils pour mieux s’affirmer	88
5. Auto-analyse du travail de l’équipe	89
6. Planifier un module	90
7. Exemple de formulaire d’évaluation par les participants	91
8. Plan des rapports de fin de journée	93
9. Questions ouvertes sur les sessions d’étude : « Café Digestivo »	93
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>97</b>

## Sigles utilisés dans ce manuel

---

AIC – apprentissage interculturel

CDEJ – Comité directeur européen pour la jeunesse

CEJ – Centre européen de la jeunesse

CEJB – Centre européen de la jeunesse de Budapest

CEJS – Centre européen de la jeunesse de Strasbourg

SJ – Service de la jeunesse

EDH – éducation aux droits de l'homme

ENF – éducation non formelle

## Chapitre 1

# Introduction

---

### **Pourquoi un manuel pour les animateurs de sessions d'étude ?**

Par nature, le travail de jeunesse est transitoire : les volontaires et le personnel se renouvellent régulièrement, en particulier dans les organisations qui mènent des activités de jeunesse de manière ponctuelle ou sur la base du volontariat. Il faut sans cesse former de nouvelles générations de jeunes – et de jeunes animateurs.

En coopération avec les organisations et réseaux internationaux de jeunesse, le Service de la jeunesse du Conseil de l'Europe (SJ) mène un programme éducatif composé de 20 à 30 activités par an. Ce programme réunit chaque année plus d'un millier de participants ; quelque 120 à 150 personnes travaillent à sa préparation.

Les sessions d'étude des Centres européens de la jeunesse ont montré la voie et demeurent la référence en matière de travail de jeunesse en Europe. Leur réussite dépend toujours de trois grandes conditions : un thème pertinent, des participants intéressés et des formateurs compétents. Par ce manuel, le Service de la jeunesse investit dans la qualité de ses sessions d'étude et de ses autres activités éducatives. Sans équipe d'animation compétente, il serait impossible de favoriser les échanges d'opinions, d'avoir un véritable impact sur la vie quotidienne des participants et donc de promouvoir les principes et les valeurs qui sous-tendent le travail du SJ. Nous espérons que ce manuel répondra aux attentes des organisations de jeunesse internationales et des autres organisateurs de sessions d'étude et deviendra incontournable pour la préparation des équipes d'animation.

Le premier stage de formation d'animateurs de sessions d'étude s'est tenu en avril 2004, le deuxième en novembre 2005. Ensemble, ces deux stages ont réuni 60 participants de 47 ONG de jeunesse différentes et de 27 pays. Le premier stage de formation a été préparé par Mette Bram, Goran Buldioski, Inge Stuer et Arjen Bros. Martin Krajcik a contribué à son bon déroulement. En 2005, l'équipe de formateurs se composait d'Hélène Barkovic, Arturas Deltuva, Dariusz Grzemny, Sabine Klocker et Pervana Mammadova. Ces stages répondaient aux besoins des organisations de jeunesse et des autres institutions actives dans le travail de jeunesse, qui doivent disposer de volontaires et de collaborateurs suffisamment compétents et autonomes pour animer des activités éducatives et formatrices répondant aux besoins de leurs adhérents. Sur le plan individuel, ces stages ont permis de transmettre aux membres (actuels et futurs) des équipes de préparation les compétences indispensables pour concevoir, organiser, évaluer et prolonger une session d'étude.

Ce guide est destiné aux jeunes qui participent à la préparation et à l'animation de sessions d'étude : il les aidera à jouer au mieux leur rôle d'animateurs ou de membres des équipes de préparation. Il résume les points clés abordés lors des deux stages et donne des exemples de bonnes pratiques dans la préparation et l'organisation de sessions d'étude. Il s'inspire largement du Guide des sessions d'étude du SJ, des deux rapports rédigés par les participants au stage de formation d'animateurs et d'autres publications sur le thème de la formation. Le plan de ce manuel correspond au programme et à la méthodologie des deux stages de formation d'animateurs de sessions d'étude (annexe 1).

### **Les buts de ce manuel**

Au niveau individuel : présenter aux futurs membres d'équipes d'animation les aspects pédagogiques essentiels pour concevoir, organiser, évaluer et prolonger des sessions d'étude ou d'autres activités de jeunesse du même type.

Au niveau des organisations internationales de jeunesse : accroître la qualité des sessions d'étude et des autres activités éducatives qui contribuent à la réalisation de leurs objectifs et de leur développement à long terme.

Au niveau institutionnel (Conseil de l'Europe) : contribuer à renforcer et à développer la qualité du programme de sessions d'étude des Centres européens de la jeunesse en offrant des supports pédagogiques spécialement conçus pour les futurs membres des équipes de préparation.

### **Les objectifs de ce manuel**

#### ***Au niveau individuel***

Ce manuel vise à transmettre aux animateurs des connaissances de base sur les sessions d'étude et à sensibiliser les futurs membres des équipes de préparation à leurs responsabilités et aux critères de qualité des CEJ. Il insiste sur les valeurs qui sous-tendent les activités européennes de jeunesse en éducation non formelle. Il présente les différents modes d'apprentissage non formel et cherche à développer les compétences des membres des équipes de préparation en matière d'apprentissage interculturel et d'éducation aux droits de l'homme, deux aspects qui devraient être présents lors des sessions d'étude. Ce manuel vise également à transmettre aux animateurs en éducation non formelle des savoir-faire essentiels pour travailler avec un groupe de jeunes de différentes cultures (par exemple concevoir un programme, diriger une activité, travailler en équipe, encadrer et faciliter les échanges, communiquer, favoriser la dynamique de groupe, assurer une évaluation et un suivi). Il insiste fortement sur l'importance du suivi, et notamment sur les connaissances nécessaires pour rédiger des rapports et, plus généralement, diffuser les résultats des sessions d'étude. Enfin, le SJ souhaite présenter brièvement aux animateurs le cadre politique et administratif des sessions d'étude organisées en coopération avec les Centres européens de la jeunesse.

#### ***Au niveau des organisations internationales de jeunesse***

Ce manuel vise à promouvoir les valeurs liées aux sessions d'étude et montre que ces sessions offrent, pour les organisations, une occasion unique de faire progresser leurs programmes et leur stratégie. En distribuant ce manuel à leurs membres avant l'activité, les organisations ou réseaux de jeunesse renforceront l'impact des sessions d'étude. Autre objectif essentiel : permettre aux animateurs d'assurer un suivi de qualité avec leurs organisations après la session d'étude et d'en diffuser les résultats auprès d'un plus large public.

#### ***Au niveau institutionnel (Conseil de l'Europe)***

Le Conseil de l'Europe espère soutenir la formation d'animateurs au sein des organisations de jeunesse qui coopèrent ou prévoient de coopérer avec les Centres européens de la jeunesse. Il souhaite aussi développer les critères de qualité des sessions d'étude, en liaison avec les réalités et les besoins des organisations de jeunesse.

## Chapitre 2

# Qu'est-ce qu'une session d'étude ?

### 2.1. LE CONCEPT DE « SESSION D'ÉTUDE » DANS LE PROGRAMME DU SERVICE DE LA JEUNESSE (SJ) DU CONSEIL DE L'EUROPE

Les sessions d'étude reposent sur une coopération entre les organisations partenaires et le Service de la jeunesse (SJ) du Conseil de l'Europe. Une session d'étude est un séminaire éducatif international, d'une durée de quatre à huit jours, qui rassemble des membres d'organisations ou de réseaux de jeunesse et des experts pour des discussions sur un sujet spécifique, aboutissant à des conclusions pertinentes pour les priorités et les programmes du Conseil de l'Europe en matière de jeunesse. Elle est organisée en coopération avec des réseaux et organisations de jeunesse et se tient dans l'un des Centres européens de la jeunesse, à Strasbourg ou à Budapest.

Les thèmes des sessions d'étude et les organisations partenaires, sélectionnés sur la base de candidatures transmises deux fois par an par des organisations de jeunesse, sont définis par un organe du SJ, le Comité de programmation pour la jeunesse<sup>1</sup>. Ces activités sont presque entièrement financées par le Conseil de l'Europe, sur la base de lignes directrices disponibles auprès du Secrétariat.

Une vingtaine de sessions d'étude se tiennent chaque année dans les Centres européens de la jeunesse. Elles couvrent des sujets divers, qui dépendent des priorités d'action définies par le SJ<sup>2</sup>. L'étendue et la diversité des thèmes couverts montrent que ces rencontres restent un outil clé pour aider les organisations de jeunesse à développer leurs propres thématiques et à diffuser leurs cultures organisationnelles. Les objectifs des séminaires sont proposés par les organisations de jeunesse et acceptés par le Comité de programmation du SJ. Ce sont les organisations qui recrutent les participants et se chargent du suivi. Les sessions d'étude se caractérisent par leur créativité et par leur originalité, sur le plan des méthodes comme des sujets abordés.

Les sessions d'étude occupent une place à part au sein du programme du SJ, qui organise aussi d'autres activités : stages de formation, conférences, colloques... Reprenant différents aspects de ces activités, ces sessions sont emblématiques du travail de jeunesse. Elles combinent le travail de jeunesse paneuropéen et celui entrepris sur le terrain. Leur contenu se répercute au niveau local : les participants sont le plus souvent des responsables locaux qui autrement ne se seraient pas rendus dans un Centre européen de la jeunesse, puisque leurs travaux n'ont pas nécessairement de dimension internationale. Les résultats des sessions d'étude ne sont pas que des mots dans un rapport : ils peuvent être réutilisés par les participants sur le terrain.

Pour plus d'informations sur les sessions d'étude, rendez-vous sur : [www.coe.int/jeunesse](http://www.coe.int/jeunesse)

1. Le Comité de programmation pour la jeunesse est un organe de codécision qui réunit huit membres du CDEJ (Comité directeur européen pour la jeunesse, composé de représentants des gouvernements) et huit membres du Conseil consultatif pour la jeunesse (représentant les organisations et réseaux de jeunesse). Il définit, contrôle et évalue les programmes des Centres européens de la jeunesse et du Fonds européen pour la jeunesse. Le Comité de programmation est l'un des trois principaux organes du système de cogestion du SJ. Conformément au principe de la participation des jeunes, toutes les décisions prises par le SJ sont soumises au Conseil mixte, organe qui réunit des représentants gouvernementaux en charge des questions de jeunesse et des jeunes représentant différentes organisations de jeunesse aux niveaux national et européen.
2. Les grandes priorités consistent à promouvoir les droits de l'homme et la démocratie, la diversité culturelle et la cohésion sociale. Le Service de la jeunesse décide de nouvelles priorités spécifiques tous les trois ans.

### Faire le point

Nous avons présenté le contexte organisationnel et institutionnel des sessions d'étude. Il peut sembler abstrait, mais ces sessions ont une signification très concrète pour les organisations de jeunesse. Qu'est-ce qu'une session d'étude, dans la pratique, pour un réseau/une organisation de jeunesse ? Quelle est la principale utilité des sessions d'étude pour votre organisation/réseau ? Y a-t-il une différence entre la tenue d'une session d'étude et l'organisation d'autres activités ?

Les participants des stages de formation d'animateurs et les personnes présentes à la réunion consultative sur les sessions d'étude ont été invités à dire ce qu'était une session d'étude pour eux. Voici leurs réponses :

Une session d'étude est...	Une session d'étude n'est pas...
<ul style="list-style-type: none"><li>• une expérience d'apprentissage</li><li>• un apprentissage avec des aspects non formels</li><li>• un processus d'apprentissage interculturel</li><li>• un lieu d'échange d'expériences, d'idées, de visions</li><li>• liée à la mission et au travail de l'organisation</li><li>• un moment de participation active</li><li>• liée aux priorités du Conseil de l'Europe</li><li>• ouverte à tous</li><li>• financée/soutenue par le SJ</li><li>• organisée au CEJS ou au CEJB</li><li>• une offre de soutien pédagogique du travail</li><li>• un travail en groupe, en équipe</li><li>• une rencontre de jeunes (de 18 à 30 ans environ)</li><li>• un développement personnel</li><li>• bien préparée</li><li>• une activité internationale (au moins huit pays représentés)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• un colloque universitaire</li><li>• une activité sportive</li><li>• d'une durée de moins de quatre jours</li><li>• un stage de formation</li><li>• ouverte à tous</li><li>• un séjour de vacances</li><li>• une réunion obligatoire pour l'organisation</li><li>• un travail individuel</li></ul>



### **2.1.1. Les sessions d'étude, expérience d'apprentissage complète**

Les participants à une session d'étude « grandissent » sur les plans politique, social et personnel. Ils vivent une expérience complète d'apprentissage interculturel, née aussi des rencontres et du travail au sein d'un groupe multiculturel.

Les sessions d'étude offrent une expérience d'apprentissage particulière parce qu'elles sont faites pour les jeunes, par les jeunes et avec les jeunes. Les participants peuvent y aborder sous de multiples angles les thèmes qui les intéressent et qui intéressent leur organisation.

La microsociété qui se forme lors d'une session d'étude est à elle seule une formidable source d'apprentissage social et interculturel. Au sein du groupe cohabitent des opinions, des valeurs et des styles d'apprentissage et de communication différents ; il faut donc apprendre à vivre ensemble, à communiquer au-delà des barrières linguistiques et culturelles et à respecter les autres. L'éducation non formelle (ENF) constitue pour cela un outil précieux. L'apprentissage par l'expérience, l'un des piliers de l'ENF, est au cœur de l'approche pédagogique adoptée lors des sessions d'étude. L'apprentissage interculturel et l'éducation aux droits de l'homme, qui reposent également sur l'apprentissage par l'expérience, y occupent aussi une place essentielle. Sous l'influence des questions débattues et des expériences personnelles partagées, les participants peuvent être amenés à s'interroger sur leurs valeurs, leur identité, leurs préjugés et stéréotypes.

Les participants sont sollicités sur de nombreux plans. Ils sont amenés à prendre conscience de leur rôle comme acteurs de la société – et donc à agir pour la société. Cela se traduit ensuite au sein des divers mouvements de jeunesse : projets de suivi au sein des mouvements, activités de coopération entre participants, actions menées par l'organisation elle-même, etc.

Comme l'expérience le montre, l'apprentissage complet offert par une session d'étude peut avoir des répercussions positives à la fois pour les participants, l'organisation et le SJ. En termes tant pédagogiques que politiques, c'est l'un des principaux intérêts d'une telle session. Les participants, animateurs expérimentés, répercutent ce qu'ils ont appris auprès de leurs réseaux/organisations et dans leur entourage.

### **2.1.2. Spécificité des sessions d'étude**

Quatre grands aspects tracent le caractère unique des sessions d'étude du SJ :

#### **A. Leur statut**

- ▶ il permet de nouer plus facilement des contacts avec d'autres directions du Conseil de l'Europe et de bénéficier de leur savoir-faire ;
- ▶ la notoriété des Centres européens de la jeunesse facilite la venue des experts/des conférenciers ;
- ▶ il favorise la participation : frais d'inscription faibles, visas plus faciles à obtenir (grâce aux courriers d'invitation délivrés par le SJ) et remboursement des frais de déplacement ;
- ▶ travailler avec un Centre européen de la jeunesse attribue aussi un « statut » aux organisations concernées, leur offrant une reconnaissance informelle qui leur facilite l'accès à la presse/aux médias.

Les Centres européens de la jeunesse offrent d'autres avantages :

- ▶ ils encouragent la créativité : se sachant en concurrence avec d'autres, les organisations tendent à proposer des thèmes plus novateurs, qui touchent un plus large public ;
- ▶ ils facilitent les contacts entre différentes organisations, lorsqu'elles tiennent une session au même moment (rencontres entre responsables ou participants) ;
- ▶ les repas et l'hébergement étant fournis, les organisateurs peuvent se concentrer sur le contenu de la session.

#### **B. Le soutien pédagogique de conseillers du SJ et de consultants**

- ▶ les conseillers pédagogiques/consultants maîtrisent l'éducation non formelle et plusieurs thèmes spécifiques. Ils ont aussi un rôle politique et administratif<sup>3</sup> ;

3. Pour plus de détails sur les fonctions du conseiller, voir 2.2.1. : « Rédiger une proposition de session d'étude », point E : « Qu'attendre du conseiller pédagogique ou du consultant ? »

- ▶ les conseillers pédagogiques/consultants s'appuient directement sur les méthodes et publications du Conseil de l'Europe mises au point lors d'activités similaires, beaucoup plus accessibles et faciles à comprendre et à utiliser lorsque les activités se déroulent dans un Centre européen de la jeunesse ;
- ▶ ils apportent un soutien aux membres de l'équipe organisatrice ;
- ▶ ils ont déjà travaillé avec différentes organisations et peuvent donc fournir une sélection de méthodes, de contenus, de résultats et de conclusions issus des groupes précédents, qui se transmettent d'organisation en organisation;
- ▶ la participation de conseillers pédagogiques/consultants souligne la nécessité de soigner le processus de préparation. De plus, l'équipe d'organisation n'a pas de salle à rechercher, pas de matériel à rassembler, etc. : elle garde son énergie pour préparer l'événement et pour se concentrer sur le contenu plutôt que sur la logistique ;
- ▶ l'aide pédagogique apportée permet d'associer au mieux les méthodes et les contenus, en insistant à la fois sur le processus et sur son résultat.

### C. Le soutien technique et administratif

- ▶ en organisant une activité dans un CEJ, les différents responsables ne perdent pas de temps en tracasseries techniques et financières : ils peuvent se concentrer sur le programme et sur les aspects pédagogiques ;
- ▶ une interprétation simultanée assurée par des professionnels est fournie gratuitement par le Conseil de l'Europe (sur demande, pour trois langues au maximum) ;
- ▶ les salles et espaces de travail sont adaptés à différents types de méthodes et de réunions ;
- ▶ les petites salles et les espaces pour activités collectives permettent de prévoir un travail individuel en plus d'un apprentissage interculturel au travers d'échanges sociaux animés ;
- ▶ un soutien financier, pour le voyage en particulier, permet la participation de personnes de différentes régions géographiques et rend l'aspect financier plus facile à gérer pour les ONG. Il rend aussi possible la participation de jeunes défavorisés qui ont généralement un accès limité aux activités ;
- ▶ un soutien est offert pour l'obtention des visas, afin de faciliter le processus pour les participants et pour les membres de l'équipe.

### D. Le soutien financier

- ▶ remboursement des dépenses pour une réunion de préparation ;
- ▶ remboursement des frais de déplacement pour les participants et les membres de l'équipe ;
- ▶ prise en charge des frais pour inviter un ou deux experts à participer à la session d'étude.

Pour plus de détails sur le soutien financier, vous pouvez consulter les documents relatifs aux sessions d'étude, disponibles sur [www.coe.int/jeunesse](http://www.coe.int/jeunesse)

## 2.2. LE CYCLE DE VIE D'UNE SESSION D'ÉTUDE : DE L'ÉVALUATION DES BESOINS AU SUIVI

### Faire le point

Une activité éducative internationale et interculturelle avec des participants de nombreux pays différents se prépare avec rigueur et bien à l'avance.

Quelles sont pour vous les principales phases/étapes d'une session d'étude ?

Vous trouverez ci-dessous un résumé des différentes étapes d'une session d'étude, préparé par les participants au stage de formation d'animateurs.

Pensez-vous qu'il manque quelque chose ? Si oui, que faudrait-il ajouter ?

- ▶ Evaluer les besoins.
- ▶ Préparer la proposition :
  - buts et objectifs généraux ;
  - groupe cible/profil des participants ;

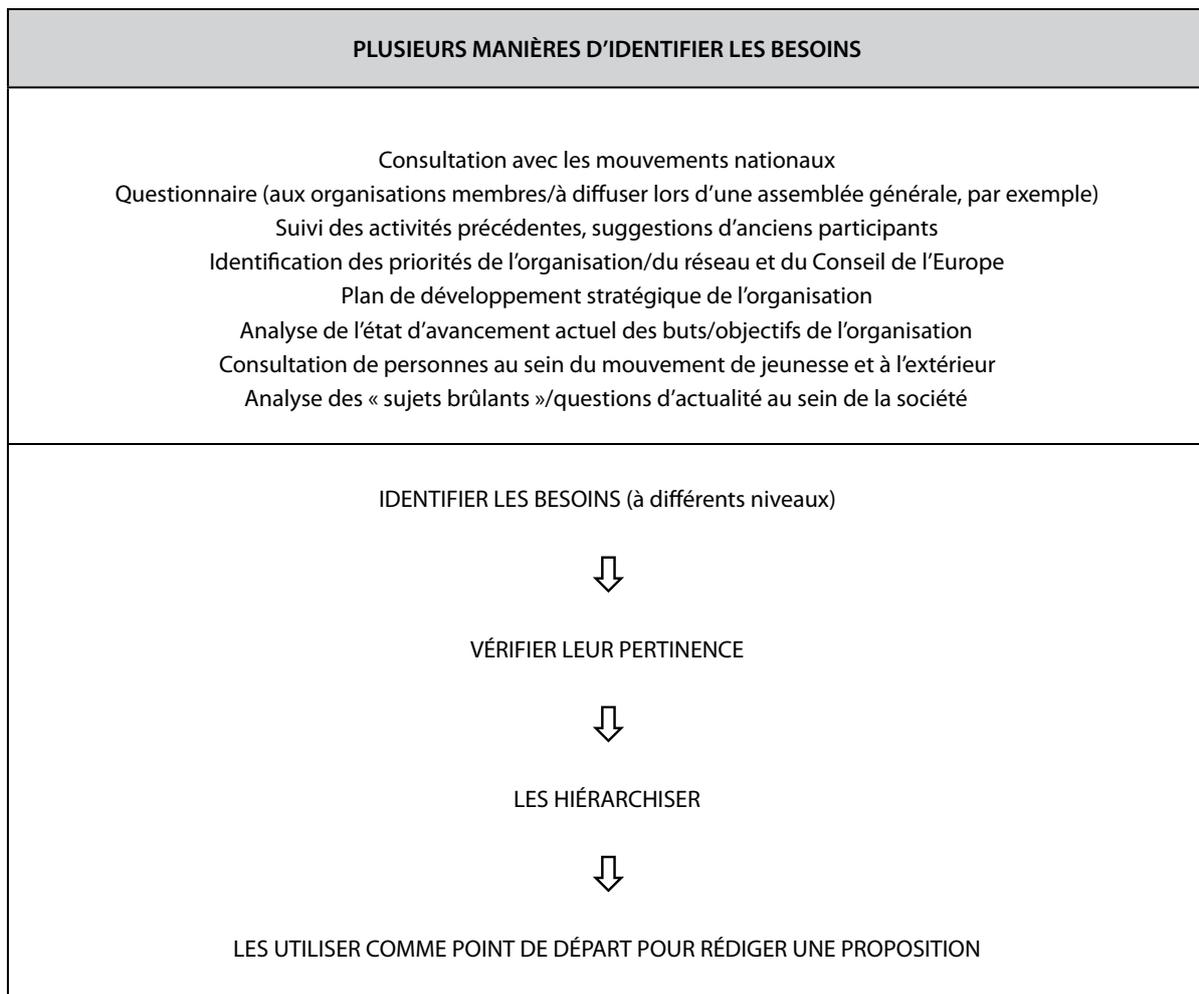
- conception du programme ;
- sélection des membres de l'équipe ;
- suivi ;
- quelle intégration dans le programme à long terme du Service de la jeunesse et dans celui de votre organisation ou réseau ?
- (trouver/identifier cinq membres de l'équipe).
- ▶ Préparer la session d'étude.
- ▶ Trouver et sélectionner les participants.
- ▶ Organiser la session d'étude.
- ▶ Evaluer la session d'étude.
- ▶ Rédiger les rapports (rapport financier et rapport d'activité).
- ▶ Assurer le suivi.

## Etape 1 – Evaluer les besoins

Pour évaluer les besoins en vue d'une session d'étude, les ONG devraient répondre aux questions suivantes :

- ▶ Quels sont les besoins actuels de nos membres ou de notre organisation dans son ensemble ?
- ▶ Dans quelle mesure sont-ils couverts par d'autres activités ?
- ▶ Peut-on y répondre par une activité d'une semaine ?
- ▶ Ces besoins ont-ils un lien avec les priorités du Conseil de l'Europe/de son Service de la jeunesse ?

Par petits groupes, les participants au stage de formation d'animateurs ont défini des stratégies d'évaluation des besoins. Vous trouverez ci-dessous un résumé de leurs résultats/recommandations.



## Etape 2 – Préparer la proposition

### Se renseigner sur les procédures de demande

Le Service de la jeunesse du Conseil de l'Europe invite les réseaux et ONG de jeunesse et les autres structures non gouvernementales actives dans des domaines liés à la politique de jeunesse du Conseil de l'Europe à présenter des demandes de sessions d'étude, qui se tiendront en coopération avec les Centres européens de la jeunesse (Strasbourg et Budapest). Les dates limites à respecter sont les suivantes :

#### le 1<sup>er</sup> avril

- ▶ pour les sessions d'étude à organiser en coopération avec un Centre européen de la jeunesse au cours du premier semestre de l'année suivante, c'est-à-dire entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 juin ;

#### le 1<sup>er</sup> octobre

- ▶ pour les sessions d'étude à organiser en coopération avec un Centre européen de la jeunesse au cours du second semestre de l'année suivante, c'est-à-dire entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 31 décembre.

Pour être acceptées, les activités doivent contribuer aux programmes et aux objectifs du secteur jeunesse du Conseil de l'Europe pour la période/les années concernées. Les réseaux et organisations souhaitant déposer une demande sont invités à consulter le site internet du Service de la jeunesse ([www.coe.int/junesse](http://www.coe.int/junesse)).

Ce site donne aussi accès au formulaire de demande de session d'étude, aux critères spécifiques et aux documents administratifs et financiers nécessaires pour proposer l'organisation d'une session.

### 2.2.1. Rédiger une proposition de session d'étude

#### A. Définition des buts, des objectifs et du contenu de la session

Là encore, cette partie du manuel s'inspire de notre expérience, avec une étude de cas mise au point dans le cadre d'un des stages de formation. Sur la base de ce scénario, les participants devaient définir les buts et les objectifs d'une session d'étude. Ils devaient aussi définir un calendrier, en précisant les tâches à accomplir au cours du processus de préparation.

#### Etude de cas

##### Organisation ABC

##### *Analyse des besoins*

Renforcer l'égalité : l'égalité des chances et l'égalité d'accès aux mêmes opportunités sont des valeurs importantes dans une société démocratique. La discrimination de diverses populations se traduit souvent par un manque d'égalité, en droit et en fait. Parmi les groupes qui peuvent avoir du mal à accéder aux mêmes avantages que le reste de la population figurent les femmes, les minorités sexuelles, les personnes défavorisées et les minorités ethniques. Chacun devrait avoir le droit de développer ses capacités indépendamment de son sexe, de son orientation sexuelle, de son groupe ethnique ou social ou de son pays de résidence. Ce sera l'idée clé de la session d'étude.

Le concept d'égalité demande à être mieux défini. Voici les questions que nous voulons poser : quels sont les grands éléments constitutifs de l'égalité ? Pourquoi l'égalité est-elle nécessaire à la mise en œuvre des droits de l'homme ? La nouvelle société mondialisée a-t-elle créé de nouveaux cas d'inégalité ? Comment définir la discrimination au sein de la société et comment la combattre ? L'égalité étant une notion très large, nous approfondirons certains aspects de l'inégalité et de la discrimination. Nous nous concentrerons sur l'égalité des sexes. Les femmes forment le groupe le plus discriminé du monde. Généralement, elles sont moins bien payées que les hommes, connaissent un plus fort taux de chômage et sont beaucoup moins représentées et actives en politique. Elles sont plus touchées que les hommes par la pauvreté et par la guerre, et davantage soumises à la violence sociale et à l'exploitation sexuelle. Les femmes sont aussi le groupe qui subit le plus de violences quotidiennes. On trouve des femmes victimes de ces violences dans le monde entier, toutes nationalités et origines sociales confondues. Nous nous demanderons comment les jeunes responsables politiques peuvent œuvrer contre les violences quotidiennes et mettre ce thème à l'ordre du jour des actions menées.

Nous devons aussi parler des discriminations fondées sur l'orientation sexuelle. Les personnes LGBT<sup>4</sup> sont souvent discriminées et n'ont pas les mêmes droits que les hétérosexuels. Souvent victimes de violences, elles se heurtent à l'intolérance et à la discrimination. L'égalité pour tous les groupes sexuels est un thème fréquemment négligé par les responsables politiques.

Nous aborderons aussi l'égalité de tous les groupes ethniques. La montée du racisme et de l'intolérance contre les personnes de religion ou de couleur de peau différente de celle de la population majoritaire est un grave problème dans tous les pays d'Europe. Nous voulons réfléchir à la manière dont les participants pourraient travailler sur ces thèmes et en faire des priorités politiques dans leurs pays respectifs.

### **Conseil : bien formuler ses buts et ses objectifs**

« Si tant de gens n'atteignent pas leurs objectifs, c'est parce qu'ils ne les définissent pas, ou même parce qu'ils n'y croient pas vraiment et ne pensent pas sérieusement les atteindre. Ceux qui sont partis pour gagner sont capables de dire où ils vont, comment ils prévoient d'y aller et avec qui ils partageront l'aventure. » Cecil B. DeMille (1881-1959)

Dans le formulaire de demande de session d'étude, il est requis d'énoncer les buts de l'activité. Une réflexion approfondie s'impose pour rendre ces buts opérationnels et pour les formuler de manière que l'équipe de préparation et les participants puissent les comprendre et les mettre en rapport avec le travail qu'ils accomplissent dans leur organisation.

On confond souvent les buts et les objectifs ; on les mélange même parfois avec le contenu et le programme de l'activité. Il est donc important de passer suffisamment de temps à les formuler : cela facilitera la planification du programme par la suite. De façon très schématique, le but peut être considéré comme ce vers quoi tend l'activité dans le cadre des projets à long terme de l'organisation. Les objectifs sont les étapes concrètes vers la réalisation de ce but.

### **Etude de cas – résultats des travaux des participants**

#### **Buts définis par le groupe :**

- ▶ sensibiliser les jeunes à la question de l'égalité et aux différentes minorités dans leur environnement ;
- ▶ donner aux jeunes les moyens d'inscrire les questions d'égalité et de minorités en relation avec la réalité de leur environnement politique.

#### **Objectifs définis par les participants :**

- ▶ sensibiliser les jeunes aux problèmes et aux droits de différentes minorités en Europe (femmes, LGBT<sup>4</sup>, minorités ethniques) ;
- ▶ développer une approche commune de la définition de l'égalité et de la discrimination, malgré les différences de contextes ;
- ▶ relier la nécessité de l'égalité au sein d'une société au contexte plus large de la démocratie ;
- ▶ donner aux jeunes les moyens de lutter contre l'intolérance dans leur propre entourage ;
- ▶ encourager les participants à devenir des citoyens actifs et à promouvoir leurs idées ;
- ▶ promouvoir l'inscription de la question de l'égalité parmi les priorités politiques.

#### **Conseils des participants pour formuler les buts et les objectifs :**

- ▶ utiliser des termes concrets et spécifiques, qui donneront une image plus claire des objectifs ;
- ▶ les objectifs ne précisent pas par quels moyens atteindre le but, mais ils donnent un cadre clair à la construction du programme ; bien définir les buts et les objectifs aide énormément à concevoir le programme ;
- ▶ les buts et les objectifs peuvent et devraient être ambitieux, mais ils doivent rester réalistes et réalisables ;
- ▶ les buts et les objectifs doivent être formulés pour un groupe cible concret ; il faut penser au public qui bénéficiera de la session d'étude.

Les buts et les objectifs sont généralement déjà définis dans le formulaire de demande transmis au SJ. Cependant, la session d'étude se tient plusieurs mois après. Très souvent, la personne qui a rempli le formulaire n'est pas membre de l'équipe. Il est donc essentiel que l'équipe revoie les objectifs (et si nécessaire les reformule), afin qu'ils correspondent au mieux aux besoins actuels de l'organisation<sup>5</sup>.

4. Lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres.

5. Il y a toutefois certaines limites à cela. Il ne s'agit pas de modifier complètement l'activité : les objectifs révisés doivent être très proches de ceux de départ.

### Faire le point

Avez-vous déjà réfléchi au principal but de votre session d'étude ?

*Il peut être proche de la vision que vous avez déjà de l'activité.*

*Le but, c'est ce que vous verriez si vous regardiez le résultat final de l'activité avec des jumelles : c'est le point que vous voulez atteindre. Les objectifs sont les étapes qui vous y mèneront.*

Quels seraient les objectifs de votre activité ?

*Pour les formuler, vous pouvez vous aider du sigle « SMART » ; un objectif devrait être :*

**S** – Spécifique

**M** – Mesurable

**A** – Atteignable

**R** – Réaliste, et s'inscrire dans le

**T** – Temps

**Une fois vos objectifs définis, vérifiez toujours qu'ils sont « SMART » !**



Autres conseils :

- ▶ négociez/discutez vos objectifs avec les personnes concernées (membres de l'équipe, collègues, partenaires) ;
- ▶ sollicitez un avis extérieur sur la façon dont vos objectifs sont formulés et définis ;
- ▶ demandez-vous s'il sera possible d'évaluer vos objectifs et, si oui, comment et quand ;
- ▶ songez que si les objectifs ne sont pas clairs pour vous, ils ne peuvent pas l'être pour les autres ;
- ▶ appuyez-vous sur vos objectifs pour mener vos démarches de communication et de présentation (il ne s'agit pas uniquement d'un exercice de collecte de fonds).

(Source : *T-Kit Gestion de projets*, p. 54)

## B. Calendrier de la préparation, du déroulement et du suivi d'une session d'étude

Cet extrait du guide du Conseil de l'Europe sur les sessions d'étude présente une planification « idéale » :

Compte à rebours, en mois, par rapport à la date de la session <sup>1</sup>	A faire
- 12 - 11 - 10 - 9 - 8 - 7	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ sélectionner le thème, définir le cadre organisationnel et les objectifs de la session d'étude ;</li><li>▶ rédiger la demande et transmettre le formulaire au SJ ;</li><li>▶ le comité de programmation prend sa décision ;</li><li>▶ le SJ envoie le courrier d'acceptation, avec les principales données nécessaires à l'organisation ;</li><li>▶ confirmer les dates définitives avec le SJ ;</li><li>▶ s'accorder avec le SJ sur la procédure administrative ;</li><li>▶ mettre en place l'équipe de préparation ;</li><li>▶ choisir la date de la réunion de <i>préparation</i> ;</li><li>▶ annoncer les dates et le thème de l'activité aux organisations membres au niveau national ;</li></ul>
- 6 - 5	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ tenir la réunion de préparation (1 à 3 jours ouvrables) avec toute l'équipe, y compris le conseiller pédagogique du SJ<sup>7</sup> ;</li><li>▶ envoyer aux organisations participantes des documents d'invitation détaillés ;</li></ul>

6. Les durées dépendent de la date demandée pour la tenue de la session. Les dates limites de dépôt des demandes sont le 1<sup>er</sup> avril et le 1<sup>er</sup> octobre, et le comité de programmation rend ses décisions en juin et en décembre respectivement. Selon que la session d'étude se tient au début ou à la fin du semestre, le délai de préparation restant peut aller de sept à douze mois.

7. Il s'agit d'un calendrier « dans l'idéal ». En pratique, la plupart des organisations tiennent la réunion de préparation environ trois mois avant l'activité.

Compte à rebours, en mois, par rapport à la date de la session <sup>1</sup>	A faire
- 4 - 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ rechercher, sélectionner et engager les conférenciers/intervenants ;</li> <li>▶ examiner les demandes d'inscription et sélectionner les participants ;</li> <li>▶ demander au SJ si des participants non européens peuvent être acceptés ;</li> <li>▶ envoyer aux participants le courrier de confirmation (comprenant le programme détaillé, etc.) ;</li> </ul>
- 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ informations à transmettre au SJ : nom et adresse des intervenants (pour les invitations officielles), aide requise pour les visas, le cas échéant, choix définitif des langues de travail ;</li> </ul>
- 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ envoyer au SJ la liste complète des participants et des besoins techniques ;</li> </ul>
0	SESSION D'ÉTUDE
+ 1 + 2 + 3 + 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ évaluer l'activité ;</li> <li>▶ planifier le suivi, rédiger le rapport sur le contenu et sur les aspects financiers ;</li> <li>▶ transmettre le rapport au Centre européen de la jeunesse ;</li> <li>▶ diffuser le rapport.</li> </ul>

### Faire le point

#### *Commencez à concevoir/à rédiger le calendrier de votre session d'étude*

Y a-t-il des aspects particuliers à prendre en compte ?

Comment cette activité s'intègre-t-elle dans le programme global de votre organisation ?

Pour quand est-il réaliste de prévoir la première réunion de préparation ? Avez-vous déjà vérifié les disponibilités de votre conseiller pédagogique/consultant et des membres de l'équipe ?

Quand votre organisation ouvre-t-elle habituellement les inscriptions ?

Quels autres délais vous faut-il fixer, et quand ?

### Conclusions et recommandations

Il n'existe pas de calendrier parfait, ni pour vous ni pour votre session d'étude ! Définissez-le en fonction des besoins de votre organisation. Il doit correspondre à la réalité de votre organisation, à l'expérience tirée des rencontres précédentes et à votre calendrier annuel. Pour éviter les surprises de dernière minute, planifiez bien à l'avance. Il est utile de partir du jour de la session et de planifier en remontant dans le temps. Cela vous donnera une bonne idée du moment où vous devrez entamer les préparatifs.

### Autres éléments de la demande

Le formulaire de demande de session d'étude comprend aussi d'autres champs. Les organisations devraient non seulement avoir ces aspects en tête, mais aussi les présenter et les expliquer clairement. Définir le public ciblé par l'activité et la manière dont l'équipe mènera la session comptent autant que de rédiger des buts et des objectifs convaincants :

- ▶ profil des participants ;
- ▶ approches pédagogiques et méthodologies prévues pour la session d'étude ;
- ▶ ce que nous attendons du conseiller pédagogique désigné pour nous ;
- ▶ idées pour le suivi de la session d'étude<sup>8</sup>.

8. Cette liste des champs à remplir sur le formulaire de demande n'est pas exhaustive. Le chapitre 5 reviendra plus en détail sur la conception du programme et sur le profil/les compétences des membres de l'équipe.

Lors du stage de formation de 2004, l'étude de cas suivante a été proposée pour faciliter l'exploration commune des tâches à réaliser.



### Exemple

#### **Organisation XYZ**

##### **Analyse des besoins**

L'objectif de la réunion et de toute la session d'étude est très étroitement lié à notre programme. Notre organisation mène un programme à long terme, intitulé « Construire la paix », qui englobe les thèmes de la transformation des conflits et de l'apprentissage interculturel. Ces deux thèmes doivent être présents dans toutes nos activités, et nous souhaitons insister sur les connexions qui existent entre eux dans le travail de jeunesse. C'est pourquoi cette session d'étude est très importante pour le programme à long terme de notre organisation.

Nous avons déjà organisé avec succès de nombreux séminaires et formations sur les questions de la prévention, de la résolution et de la transformation des conflits. Ces projets ont été menés en coopération avec deux autres ONG de jeunesse.

##### **Buts**

Le but général est de transmettre aux participants les compétences nécessaires pour aborder le thème des conflits et de la transformation, de la résolution et de la prévention des conflits dans le cadre d'activités pédagogiques avec des groupes multiculturels. Dans ce contexte, la session d'étude se concentrera sur ces questions dans le travail auprès des jeunes et sur l'utilisation d'approches interculturelles pour favoriser la transformation d'un conflit.

##### **Objectifs**

- ▶ familiariser les participants avec les concepts de prévention, de résolution et de transformation des conflits ;
- ▶ développer les compétences interculturelles des participants ;
- ▶ sensibiliser les participants aux différents niveaux auxquels un conflit peut se produire (interpersonnel, organisationnel, entre groupes, entre pays, etc.) ;
- ▶ utiliser le groupe multiculturel formé par les participants comme un espace d'apprentissage sur la prévention, la résolution et la transformation des conflits ;
- ▶ sensibiliser les participants aux conditions qui favorisent les conflits dans un contexte de travail de jeunesse multiculturel ;
- ▶ apprendre aux participants à appliquer différentes approches de la transformation, de la prévention et de la résolution des conflits ;
- ▶ aider les participants à replacer les conflits d'aujourd'hui et leurs causes dans leur contexte, dans le cadre d'une activité de jeunesse internationale et multiculturelle ;

- ▶ former les participants à une approche des conflits fondée sur l'apprentissage interculturel ;
- ▶ sensibiliser les participants à la diversité des situations de conflit qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans un contexte de travail de jeunesse multiculturel.

## C. Profil des participants

### Critères de base du Conseil de l'Europe

La définition des buts et des objectifs vous aura déjà amenés à discuter du profil des participants. Les deux aspects sont difficiles à séparer, et il se peut que vous les abordiez en parallèle. L'adéquation entre le profil des participants et le but de la session est essentielle pour l'efficacité de la planification et du recrutement.

Le Service de la jeunesse impose plusieurs critères :

- ▶ au moins 75 % des participants (y compris ceux de l'équipe de préparation !) doivent avoir entre 18 et 30 ans ;
- ▶ il faut assurer une représentation équilibrée des deux sexes et des différentes zones géographiques ;
- ▶ au moins huit pays doivent être représentés, sans que plus de 20 % des participants viennent du même pays ; il ne doit pas y avoir plus de 15 % de participants de pays non membres du Conseil de l'Europe. A noter : c'est le pays de résidence qui est pris en compte, et non le pays d'origine ou de nationalité ;
- ▶ les participants doivent assister à toute la session d'étude ;
- ▶ ils doivent être habilités à diffuser les résultats de la session ;
- ▶ ils doivent maîtriser l'une des langues de travail de la session.

En outre, l'organisation et l'équipe de préparation doivent décrire le profil des participants en précisant leur fonction dans l'organisation et leur degré d'engagement à l'issue de la session.

### Profil des participants – résultats de l'étude de cas

- ▶ des participants motivés et présents durant toute la session ;
- ▶ âgés de 18 à 30 ans ;
- ▶ susceptibles de relayer les résultats ;
- ▶ ayant une connaissance ou une expérience de la discrimination/des situations de conflits ;
- ▶ participant aux activités de XYZ à différents niveaux : local, national et international ;
- ▶ maîtrisant au moins une des langues de travail.

Critères secondaires (pour la sélection) : une ou deux personnes par organisation nationale ; équilibre entre les sexes et les zones géographiques ; diversité des participants.



### Observations

Certains réseaux/organisations appliquent des procédures de nomination qui empêchent la sélection de participants ayant le profil souhaité. Par exemple, des organisations nationales inscrivent certaines personnes à une session d'étude en remerciement de leur participation active à un événement national.

Autre cas : un réseau utilise l'invitation à une session d'étude comme un outil pour motiver les participants d'organisations membres moins actives.

La nécessité d'un équilibre entre les sexes/les minorités/les zones géographiques représente une autre contrainte. Dans des cas précis, les organisations ne s'adressant qu'à un seul sexe peuvent demander l'organisation de sessions d'étude réservées aux femmes ou aux hommes. Cela reste toutefois une exception.

Il arrive souvent que les organisations publient trop tard l'appel à inscriptions. Elles trouvent suffisamment de participants, mais ne peuvent organiser de véritable processus de sélection.

Compte tenu de toutes ces situations, comme membre de l'équipe, vous devez garder à l'esprit que votre groupe de participants correspondra à peu près, mais non parfaitement, au profil défini dans la demande.

### D. Approche pédagogique

L'approche clé des sessions d'étude est l'apprentissage par l'expérience, qui suit le cycle suivant : les participants prennent part aux activités, exposent leurs idées et leurs observations et y réfléchissent, puis établissent le lien avec la réalité, et enfin appliquent ce qu'ils ont appris. A terme, chaque expérience d'apprentissage devrait amener les participants à modifier leurs idées/leur comportement et/ou à agir pour faire changer les choses autour d'eux. Toujours active, exigeante et centrée sur l'apprenant, cette approche pédagogique doit aussi être l'occasion de s'amuser ! Schématiquement, l'apprentissage par l'expérience recouvre quatre aspects : cognitif, émotionnel, comportemental (attitudes et valeurs) et concret (fondé sur les savoir-faire). Autre élément essentiel d'une session d'étude : l'apprentissage interculturel, qui vient compléter la méthodologie de l'apprentissage par l'expérience.

(Voir aussi 2.1.1, « Les sessions d'étude, une expérience d'apprentissage complète ».)

#### Faire le point

Votre réseau/organisation a-t-il déjà une approche pédagogique particulière ?

Quelle approche avez-vous adoptée lors de votre dernière session d'étude ou d'autres activités ?

Reposait-elle sur l'apprentissage non formel ?

Quels sont selon vous les traits spécifiques et/ou les avantages de l'apprentissage par l'expérience ?

Correspondent-ils à ce que vous avez prévu pour votre session d'étude ?

Quelles méthodes de travail allez-vous utiliser (discussions en groupe, études de cas, jeux de rôle, exercices de simulation, intervention d'un expert, travail en petits groupes, etc.) ?



## E. Qu'attendre du conseiller pédagogique ou du consultant ?

Autre avantage d'une session d'étude dans un CEJ : le Service de la jeunesse du Conseil de l'Europe offre un soutien pédagogique aux équipes de préparation en leur attribuant un conseiller pédagogique et/ou un consultant. Les conseillers pédagogiques font partie du personnel du SJ tandis que les consultants sont employés par le SJ pour des sessions d'étude particulières. Même lorsqu'un consultant est embauché, la session a son conseiller pédagogique, qui assure le lien avec le Service de la jeunesse. Le conseiller pédagogique ou le consultant participe à la réunion de préparation et à la session d'étude pour faciliter le processus de planification et offrir des conseils sur la pédagogie, le programme et les méthodes. La session d'étude reste toutefois entre les mains de l'organisation et de l'équipe qui la représente. C'est l'équipe qui décide, en concertation avec le conseiller pédagogique/consultant, du rôle et des tâches qui devraient revenir au conseiller pédagogique/consultant au cours de la session. Ce dernier peut par exemple présenter certains thèmes, diriger certaines parties de la session ou proposer des méthodes pédagogiques adaptées aux objectifs du programme. Il peut en outre se charger de procédures techniques et administratives, comme l'organisation du remboursement des frais de déplacement.

**Interrogés sur leurs attentes à l'égard du conseiller pédagogique/consultant qui travaillait avec eux à l'organisation de la session d'étude, les participants aux formations d'animateurs ont évoqué les points suivants :**

- ▶ une bonne connaissance du thème ;
- ▶ un soutien et une orientation professionnels pour le déroulement de la session ;
- ▶ des méthodologies et méthodes de travail innovantes ;
- ▶ un savoir-faire en matière de résolution des conflits et de travail avec une équipe multiculturelle ;
- ▶ un soutien logistique, administratif et technique ;
- ▶ un soutien concernant les méthodes d'évaluation et la préparation des rapports ;
- ▶ engagement et motivation ;
- ▶ souplesse et tolérance ;
- ▶ bon esprit d'équipe (respect des autres membres de l'équipe) ;
- ▶ bonne communication (avant, pendant et après la session).

**Les « plus » :**

- ▶ passionné par le travail de jeunesse et/ou par le thème de la session d'étude ;
- ▶ avoir le sens de l'humour !

**Autres observations**

- ▶ les organisations ne peuvent pas choisir leur conseiller pédagogique ;
- ▶ il est rare qu'elles aient le même conseiller pédagogique deux années de suite.

### Faire le point

Qu'attendez-vous d'autre de la part du conseiller pédagogique/consultant ?

Avez-vous besoin d'un soutien spécifique ? Y a-t-il des besoins particuliers à prendre en compte concernant votre organisation/votre équipe/votre groupe cible ?

Comment pensez-vous communiquer vos attentes au conseiller pédagogique ?

Quel degré d'engagement attendez-vous du conseiller pédagogique ? Avez-vous des attentes différentes à son égard avant et pendant la session ?

Note : communiquez clairement vos attentes lors de la première réunion de préparation, en vous assurant que vos souhaits/demandes/attentes sont réalistes et bien clairs aux yeux du conseiller pédagogique/consultant, pour garantir une coopération fructueuse (si ce n'est pas le cas, il/elle vous le dira).

## F. Suivi de la session d'étude

Les sessions d'étude font partie intégrante de la stratégie de développement de l'organisation qui les mène. Leurs résultats doivent donc absolument faire l'objet d'un suivi, important non seulement pour l'organisation, mais aussi pour le Conseil de l'Europe, qui veut connaître les résultats tangibles des activités qu'il

soutient. Ainsi, il est essentiel que le suivi soit planifié et prévu en amont avec l'équipe et l'organisation. Il faut y consacrer suffisamment de temps lors des réunions de préparation et de la réunion d'évaluation. Les participants et les membres de l'équipe doivent également bénéficier d'un soutien organisationnel et institutionnel pour ce travail.

L'étape qui suit l'évaluation de la session d'étude consiste à déterminer la manière de mettre en œuvre les recommandations, suggestions et plans d'action (le cas échéant) formulés par les participants. Il faut également réfléchir à la façon de développer à l'avenir les actions et réflexions sur le thème de la session au sein de l'organisation, et étudier les possibilités de diffusion et d'utilisation des nouvelles connaissances développées dans le contexte de la session.

En général, les résultats que l'organisation attend de la session et la façon d'y associer les participants devraient être clairs dès le début. L'organisation pourra ainsi plus facilement exposer ses projets de mise en œuvre des résultats – et, à long terme, il y aura moins de déçus.

#### **Les organisateurs doivent étudier sérieusement les questions suivantes :**

- ▶ Y aura-t-il un autre séminaire/un autre stage de formation/une autre session d'étude ?
- ▶ Si oui, quel en sera le thème ?
- ▶ Quelle continuité peut-il y avoir avec la session qui vient de s'achever ?
- ▶ Quel type de suivi peut être assuré ?
- ▶ Que va faire l'organisation des projets, des recommandations et des plans d'action qui ont été développés lors de la session d'étude ? Comment les résultats seront-ils diffusés ?
- ▶ Comment l'organisation soutiendra-t-elle les personnes qui s'efforcent d'appliquer les résultats de la session d'étude ?
- ▶ Comment les résultats de la session d'étude seront-ils mis en réseau, par qui et avec quels objectifs ?
- ▶ Quelles sont les informations et publications qui émaneront de la session d'étude, et qui pourra en prendre connaissance ?
- ▶ A l'avenir, comment l'organisation utilisera-t-elle le vivier formé par les participants à la session d'étude ? Tous les participants peuvent-ils devenir membres des équipes de sessions futures ? Les autres peuvent-ils agir pour le réseautage ?

Etude de cas : pour le suivi, les participants au stage de formation d'animateurs ont suggéré les actions ci-dessous :

- ▶ site internet ;
- ▶ lettre d'info/liste de diffusion/blog/forum ;
- ▶ activités régionales de moindre ampleur sur le même thème ; répercussion des résultats ;
- ▶ réseau amical ;
- ▶ campagne de sensibilisation ;
- ▶ rapport/documentation (photos sur CD, etc.) ;
- ▶ médias ;
- ▶ demande auprès du Fonds européen pour la jeunesse en vue de manifestations internationales de jeunesse ou de projets locaux ;
- ▶ demandes auprès d'autres donateurs ;
- ▶ autre(s) manifestation(s) au niveau européen fondée(s) sur les résultats de la session d'étude.

#### **Observations**

Les sessions d'étude donnent très souvent lieu à d'importants débats au sein des réseaux/organisations. Beaucoup de sessions d'étude du Conseil de l'Europe ont ouvert la voie à toute une série d'activités similaires au niveau national et international. Certaines ont même favorisé l'émergence de nouvelles priorités. Exemple caractéristique, le thème de l'éducation aux droits de l'homme, qui s'est imposé parmi les priorités de nombreuses organisations au cours des dernières années.

Immédiatement après la session, l'équipe/l'organisation doit accomplir les tâches administratives suivantes :

- ▶ transmettre le rapport financier concernant les frais de préparation de la session et, en cas d'accord administratif, les frais de déplacement des participants (dans les deux mois suivant la session) ;

- ▶ transmettre le rapport d'activité de la session d'étude (dans les six mois suivant la session) ;
- ▶ rédiger avec le conseiller pédagogique/consultant le rapport d'évaluation de la session pour qu'il le transmette au Conseil de l'Europe (dans les deux semaines suivant la session) ;
- ▶ transmettre l'évaluation par l'équipe de préparation de la coopération avec le conseiller pédagogique/consultant et avec le CEJ (quatre semaines au plus après la session).

Les formulaires d'évaluation standard peuvent être téléchargés sur [www.coe.int/jeunesse](http://www.coe.int/jeunesse).<sup>9</sup>

### Faire le point

Quelles actions/activités de suivi seraient possibles pour votre session d'étude ? Qu'a prévu votre réseau/votre organisation ?

Est-il déjà arrivé qu'une session d'étude donne l'impulsion à de nouvelles idées et à des activités de suivi dans votre organisation ?

Quel est le plus grand risque au cas où une session d'étude ne donnerait lieu à aucun suivi digne de ce nom ?

Ce thème devrait être dûment débattu à l'étape de la rédaction de la proposition<sup>3</sup>.

## 2.2.2. Préparer une proposition de session d'étude : conclusions

Nous n'avons pas abordé tous les éléments du formulaire de demande ; nous nous sommes concentrés sur ceux qui posent généralement le plus de problèmes aux candidats. Ce chapitre ne donne pas d'orientation sur la manière d'exposer le contexte de la session d'étude. Cela n'a toutefois rien de compliqué : le contexte dépend des motivations de l'ONG et de son programme de développement stratégique. Vous trouverez au chapitre 6 de ce manuel des explications détaillées concernant la conception du programme d'une session d'étude.

Pour conclure ce chapitre sur les demandes/propositions de sessions d'étude, voici quelques recommandations générales issues des stages de formation d'animateurs :

- ▶ Pensez « communication », soyez clairs et concis.
- ▶ Soyez clairs sur les objectifs de votre session d'étude et sur leurs liens avec les priorités du SJ.
- ▶ N'hésitez pas à utiliser le « vocabulaire SJ », tout en employant des mots simples et en définissant les termes utilisés par votre organisation. N'abusez cependant pas du vocabulaire SJ uniquement parce qu'il est « tendance ». Restez terre à terre, expliquez avec vos propres mots ce qui compte pour vous. Veillez à comprendre vous-même les termes et les concepts que vous utilisez !
- ▶ Demandez à une personne extérieure de lire votre projet de proposition et de vous le réexpliquer. Si elle l'a bien compris, il y a de grandes chances pour que le Conseil de l'Europe le comprenne aussi.
- ▶ Concernant l'approche pédagogique et les méthodes de travail, ne décrivez pas de méthode spécifique mais expliquez votre vision générale de ce qu'est une action éducative.
- ▶ Pour les questions « Indiquez comment votre activité contribuera aux priorités de travail du SJ » et « Mettez en lumière les liens possibles entre le thème de votre activité et le travail du Conseil de l'Europe », ayez à l'esprit les campagnes, publications, etc., du Conseil de l'Europe. Si vous utilisez *Repères* ou l'un des *T-kits* par exemple, signalez-le : ce sont des publications du Service de la jeunesse. Consultez le site internet du Conseil de l'Europe pour connaître l'actualité (campagnes, nouveaux programmes, etc.) et repérer les synergies possibles.

### Erreurs fréquentes

- ▶ Les demandes donnent trop d'explications répétitives et manquent de cohérence.
- ▶ Les demandeurs ne répondent pas directement aux questions.
- ▶ Il n'y a pas de vision claire concernant le calendrier et l'utilité de l'activité (« Notre réseau doit organiser une session d'étude car il en tient toujours une en automne »).
- ▶ Les buts et les objectifs ne sont pas clairs : les demandeurs ne réussissent pas à transmettre la vision qu'ils ont de leur session d'étude.

9. Vous en apprendrez plus à ce sujet au chapitre 8, consacré aux responsabilités dans l'organisation du suivi et de la diffusion des résultats.

- ▶ Il faut donc vous interroger sérieusement pour savoir si une session d'étude est le meilleur moyen de servir les projets/idées/buts/besoins de votre organisation.
- ▶ Le copier-coller de demandes antérieures peut sembler pratique, mais aboutit souvent à un patchwork d'idées disparates. (Sans oublier que bien souvent, ce sont les mêmes personnes au Service de la jeunesse qui lisent et évaluent vos propositions chaque année.)

### **2.3. LES QUALITÉS REQUISES POUR UNE BONNE SESSION D'ÉTUDE (PERSONNES, ÉQUIPE, ORGANISATION)**

Bien rédiger sa demande n'est qu'un premier pas vers l'organisation d'une session d'étude réussie. Une fois leur demande acceptée, les réseaux/organisations devraient faire le point sur les ressources et les compétences dont ils vont avoir besoin. La réussite d'une session d'étude dépend de la bonne préparation des membres de l'équipe, qui ont chacun des responsabilités différentes. Il faut donc accorder le plus grand soin aux aspects suivants :

- ▶ Préparation personnelle – il s'agit du développement des compétences (savoir-faire, connaissances et comportements) des membres de l'équipe de préparation. Entre autres, ils doivent être capables d'animer un groupe et de présenter des idées, faire preuve d'assurance et avoir confiance en eux. Ce sujet est abordé en détail aux chapitres 3 et 4 de ce manuel.
- ▶ Préparation de l'équipe – certains aspects de la session d'étude sont à assurer par l'équipe. La conception du programme et son déroulement, par exemple, font partie de ces tâches collégiales. Nous y revenons au chapitre 5.
- ▶ Tâches d'organisation – il s'agit des tâches qui reviennent aux organisateurs, comme l'évaluation de la session d'étude, la rédaction du rapport final et le suivi. Elles sont décrites en détail aux chapitres 6 à 8.

L'évaluation des demandes de sessions d'étude et les décisions les concernant reviennent au secrétariat du Service de la jeunesse et à son Comité de programmation pour la jeunesse<sup>10</sup>. Le secrétariat procède à une première évaluation sur la base de critères fixes. Le Comité de programmation du SJ<sup>11</sup> se réunit ensuite pour évaluer les demandes des organisations/mouvements de jeunesse et établir la liste définitive des sessions acceptées.

10. Reportez-vous à la page 9 pour plus d'informations sur le Comité de programmation pour la jeunesse.

11. Le Comité de programmation pour la jeunesse se réunit deux fois par an, en juin et en décembre.

# PRÉPARATION PERSONNELLE

---



## Chapitre 3

# Les bases de l'éducation non formelle

---

### 3.1. LES DIFFÉRENTES MANIÈRES D'APPRENDRE

#### L'éducation non formelle

*« L'éducation, c'est ce qui reste quand on a oublié ce qu'on a appris. » (B.F. Skinner)*



En tant qu'animateur de sessions d'étude, vous devez savoir qu'il y a beaucoup de manières d'apprendre, qui dépendent chaque fois du contexte éducatif.

Pour les jeunes, ces contextes sont multiples : club et association, école, famille, rencontres informelles, université, expérience quotidienne, église, camp d'été, travail, etc. Tous ces contextes font partie intégrante des différents types d'apprentissage.

**L'éducation informelle** désigne un processus permanent, tout au long de la vie, grâce auquel chacun adopte des comportements et des valeurs et acquiert des capacités et des connaissances à partir des expériences et ressources éducatives de son entourage et de son quotidien (famille, voisinage, marché, bibliothèque, médias, milieu professionnel, loisirs, etc.).

**L'éducation formelle** renvoie au système éducatif structuré, qui va du primaire à l'université et qui englobe les programmes spécialisés de formation technique et professionnelle.

**L'éducation non formelle** recouvre tous les programmes d'éducation individuelle et sociale destinés aux jeunes et visant à améliorer globalement leurs aptitudes et compétences, en dehors du cursus éducatif officiel (*Repères*, p. 24).

Pour schématiser, on pourrait dire que les jeunes rencontrent l'éducation formelle à l'école alors que dans les contextes de travail de jeunesse ils bénéficient d'une éducation/d'un apprentissage non formel. Les approches d'apprentissage formelles, non formelles et informelles forment les éléments d'un processus d'apprentissage tout au long de la vie, qui se complètent et se renforcent mutuellement.

### **Quelles sont les caractéristiques de l'apprentissage non formel dans un contexte de travail de jeunesse ?**

L'éducation non formelle peut être définie comme :

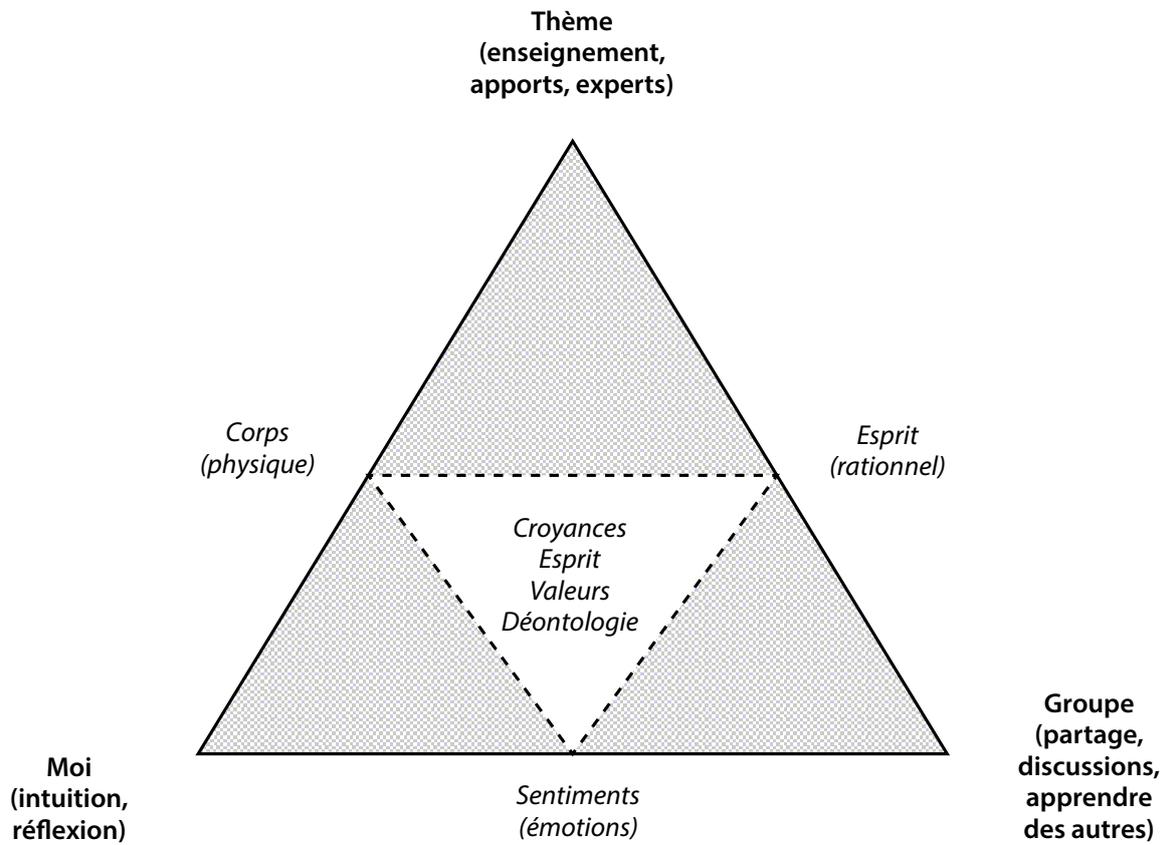
- ▶ un processus d'apprentissage planifié ;
- ▶ une éducation personnelle, sociale et politique à l'intention des jeunes ;
- ▶ conçue pour améliorer une série de savoir-faire et de compétences ;
- ▶ extérieure au cursus éducatif formel, mais complémentaire ;
- ▶ ne réunissant que des participants volontaires ;
- ▶ un enseignement où les programmes sont menés à bien par des encadrants formés.

Pour les participants au stage de formation d'animateurs, l'éducation non formelle se résumait aussi par les mots suivants :

Liberté de choix ; s'amuser, créer, participer, apprendre ; activités, jeux, savoir-faire, expériences ; un plaisir, une façon d'apprendre facilement, un apprentissage spontané ; faire, essayer ; autrui, pluralité des points de vue et des possibilités ; liberté ; des informations plus pertinentes, des apprenants qui contribuent à orienter l'apprentissage ; tout est possible !



## Méthodologie/principes de l'éducation non formelle : une approche globale



Le schéma montre tout d'abord que les contextes d'apprentissage non formel requièrent un bon équilibre entre le corps, l'esprit et les émotions ; un apprentissage actif en groupe n'est possible que lorsque les trois sont sollicités. L'apprentissage scolaire, au contraire, ne s'adresse généralement qu'à l'intellect.

Deuxièmement, la coopération doit remplacer la compétition. Les approches d'apprentissage non formel combinent apprentissage individuel et collectif. Elles s'appuient sur une dynamique de groupe : les participants trouvent aide et inspiration chez les autres. Le processus d'apprentissage de chaque membre alimente en grande partie celui des autres membres du groupe.

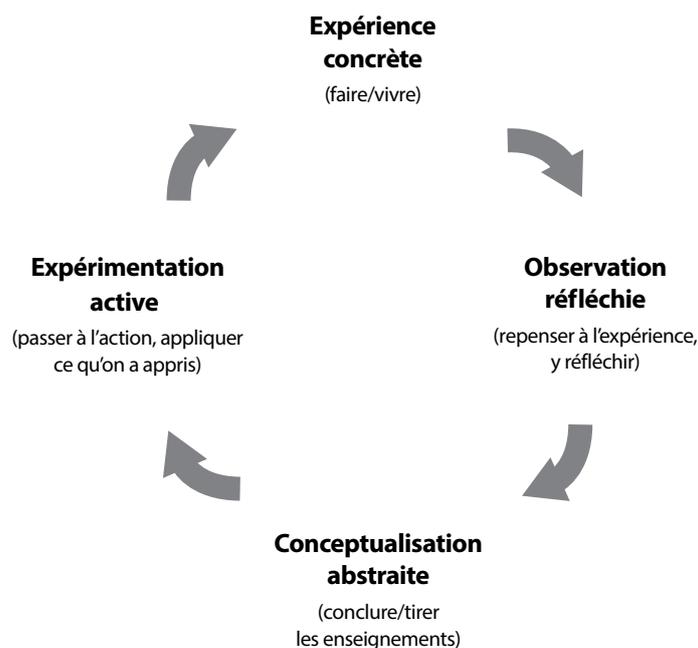
Troisièmement, bien que l'éducation non formelle recoure comme l'éducation formelle à une série de théories et de concepts, et à l'apport de spécialistes, elle est plus ouverte à l'apport des participants. Il est très important que les participants recherchent eux-mêmes des définitions acceptées par tous. Il existe par exemple une foule d'ouvrages proposant une définition des droits de l'homme. Cependant, les participants assimileront mieux un concept si on leur demande de le définir d'abord par eux-mêmes, en tant que concept applicable à leur propre entourage et aux situations qu'ils vivent. L'éducation non formelle est donc plus proche de la réalité et de la vie concrète des participants. Ils peuvent la rapporter directement à ce qu'ils connaissent.

### Principes et méthodologie de l'éducation non formelle

L'éducation non formelle (ENF) repose sur la *participation active* (on la fait, on la vit). La réflexion sur soi est au cœur du processus d'apprentissage. En ENF, les exercices font *vivre une expérience* (simulations et jeux de rôle, par exemple) et les apports sont toujours *interactifs* (produits par l'animateur et les participants, qui apportent leurs connaissances et leurs expériences).

### Le cycle d'apprentissage de Kolb

David Kolb est l'auteur d'une des plus importantes théories de l'apprentissage par l'expérience, fortement inspirée des idées de Kurt Lewin.



Source : [www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu\\_multimedia/kolb/static\\_version.php](http://www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu_multimedia/kolb/static_version.php)

## Les styles d'apprentissage – sur la base du cycle d'apprentissage de David Kolb

Chacune des quatre étapes du cycle peut être considérée comme une « porte d'entrée » vers l'apprentissage. On peut apprendre par différentes voies, qui ne sont pas les mêmes pour tout le monde.

Une même personne peut utiliser une porte d'entrée différente chaque fois qu'elle se trouve dans un processus d'apprentissage par l'expérience.

La « pyramide de l'expérience » d'Edgar Dale souligne les avantages de l'apprentissage par l'expérience.

Elle montre que, lors d'une session d'étude, il ne suffit pas de donner des cours ni de n'organiser qu'un exercice simple. Il faut toujours rechercher un équilibre entre différentes méthodes. Il est donc important de panacher les méthodes chaque jour de la session d'étude, en vérifiant l'équilibre général du programme. Tenez compte du fait que chacun apprend, mémorise et perçoit les choses différemment. Il est essentiel qu'une session d'étude prévoie à la fois des exposés théoriques, des exercices et des débats. Il faut tenir compte de cette diversité au moment de réunir les supports de formation : dans votre groupe, vous aurez toujours des participants qui réagissent plutôt aux images, d'autres aux sons, d'autres encore qui ont besoin de bouger.

*J'entends et j'oublie.  
Je vois et je me souviens.  
Je fais et je comprends.*

*(Confucius)*

Pour catégoriser les différents styles d'apprentissage, on distingue trois niveaux: l'apprentissage se produit aux niveaux cognitif, émotionnel et comportemental.

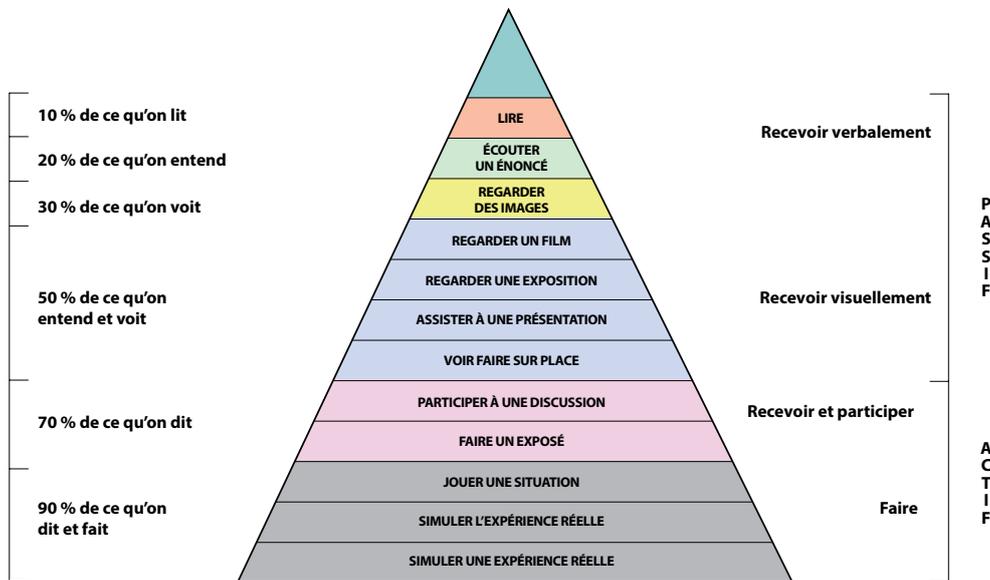
**L'apprentissage cognitif** est l'acquisition de connaissances ou de croyances : savoir que 3 plus 3 égalent 6, que la Terre a la forme d'une sphère, que le Conseil de l'Europe réunit aujourd'hui 47 Etats membres. C'est le « savoir ».

**L'apprentissage émotionnel** est un concept plus difficile à comprendre. Essayez de vous souvenir de la façon dont vous avez appris à exprimer vos sentiments et de l'évolution de ces sentiments avec le temps. Rappelez-vous ce qui vous faisait peur il y a vingt ans et qui ne vous fait plus peur aujourd'hui, les gens que vous n'aimiez pas à première vue et qui sont aujourd'hui des amis très chers, etc. Nous apprenons à travers nos émotions et nos sentiments, intimement liés à nos comportements et à ce que nous assimilons.

## PYRAMIDE DE L'APPRENTISSAGE

ON SE RAPPELLE EN GÉNÉRAL...

(préparé et revu par Bruce Hyland à partir des travaux d'Edgar Dale)



Edgar Dale, *Audio-Visual Methods in Teaching* (3<sup>e</sup> édition), Holt, Rinehart et Winston (1969)

L'apprentissage comportemental est le résultat visible de l'apprentissage : être capable de planter un clou dans une planche, d'écrire avec un stylo, de manger avec des baguettes ou d'accueillir une personne comme l'exigent les règles de la politesse. On le « voit », on a d'une certaine manière la « preuve » de l'aboutissement du processus d'apprentissage.



Le véritable apprentissage englobe ces trois niveaux, cognitif, émotionnel et comportemental. Si vous voulez apprendre à manger avec des baguettes, vous devez savoir comment les tenir et apprendre les gestes appropriés à leur maniement. Mais ces deux apprentissages n'auront pas d'effet durable si vous n'apprenez pas à *aimer* manger avec des baguettes – ou si ne voyez aucun intérêt à les utiliser. L'important, c'est le « savoir-faire ».

(T-Kit *L'apprentissage interculturel*, p. 17)

### 3.2. L'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL LORS DES SESSIONS D'ÉTUDE

Nous avons défini au chapitre précédent ce qu'était l'apprentissage. Posons-nous maintenant les questions : « Qu'est-ce que la culture ? » et « Qu'est-ce qui est interculturel ? »

Le deuxième terme qui apparaît dans « apprentissage interculturel » est celui de culture. Toutes les théories de l'apprentissage interculturel reposent sur l'idée implicite ou explicite de culture. Toutes ont en commun d'appréhender la culture en tant que construction humaine. On a évoqué la culture comme étant le « logiciel » que les individus utilisent au quotidien ; on la décrit communément comme l'ensemble des hypothèses, des valeurs et des normes fondamentales auxquelles se réfèrent les individus. Le concept de culture a soulevé quantité de débats et de controverses, tant théoriques que pratiques.

Dans certaines langues européennes (en français ou en allemand, par exemple), le terme « culture » désigne aussi le fait d'aller à un concert ou à l'opéra, de lire des livres et/ou de se comporter correctement.

- ▶ La culture est-elle nécessairement liée à un groupe ou peut-on parler de « culture individuelle » ?
- ▶ Quels sont les éléments qui composent une culture ?
- ▶ Peut-on dresser une « carte culturelle » du monde ?
- ▶ Les cultures évoluent-elles ? Pourquoi et comment ?
- ▶ Quelle est la force du lien entre la culture et le comportement réel des individus et des groupes ?
- ▶ Peut-on avoir plusieurs cultures, et qu'est-ce que cela implique ?
- ▶ A quel point la culture est-elle flexible et à quel point se prête-t-elle à l'interprétation individuelle ?

Très souvent, s'intéresser à la culture exige de se pencher sur l'interaction entre cultures. D'après de nombreux auteurs, s'il n'existait qu'une seule culture, le concept n'existerait même pas pour nous. La diversité observée dans les manières de penser, de ressentir ou d'agir nous fait précisément prendre conscience de la culture. On ne peut donc penser la culture au singulier.

L'adjectif « interculturel » est parfois remplacé par d'autres, tels que « transculturel » et « multiculturel ». Pour certains auteurs, ces termes ont la même signification. Pour d'autres, ils ont des acceptions totalement différentes.

(T-Kit *L'apprentissage interculturel*, p. 18)

Le *Kit pédagogique*, publication phare du Service de la jeunesse, définit ainsi les sociétés multiculturelles et interculturelles :

**Sociétés multiculturelles** : différentes cultures et groupes nationaux, ethniques et religieux vivent sur le même territoire, mais n'ont pas forcément de contacts. La différence est souvent perçue négativement et constitue la principale justification de la discrimination. Les minorités peuvent éventuellement être tolérées de manière passive, mais jamais acceptées ou appréciées. La loi, qui prévoit éventuellement des droits pour mettre un terme aux pratiques discriminatoires, n'est pas toujours appliquée uniformément.

**Sociétés interculturelles** : différentes cultures et groupes nationaux, ethniques et religieux vivent sur le même territoire et entretiennent des relations ouvertes d'interaction, avec des échanges et la reconnaissance mutuelle de leurs modes de vie et valeurs respectives. Il s'agit dans ce cas d'un processus de tolérance active et de maintien de relations équitables au sein desquelles chacun a la même importance : il n'y a pas de personnes supérieures ou inférieures, « bonnes » ou « mauvaises ».

Le « **transculturalisme** » consiste à comparer ou à étudier deux cultures différentes ou plus. On parlera ainsi d'enquête transculturelle, d'influences transculturelles sur le travail d'un artiste.

([www.answers.com/topic/cross-cultural](http://www.answers.com/topic/cross-cultural))

Pour les participants au stage de formation d'animateurs, l'apprentissage interculturel est un apprentissage :

- ▶ dans un environnement neutre (le plus souvent dans une langue étrangère) ;
- ▶ dans un groupe mixte (plusieurs pays représentés) ;
- ▶ qui va dans les deux sens : on apprend les uns des autres ;
- ▶ où l'autre m'aide à comprendre les éléments qui me constituent ;
- ▶ qui peut amener un changement ;
- ▶ empathique, où l'on se met à la place de l'autre.

### **Faire le point**

Qu'est-ce que l'apprentissage interculturel pour vous ?

Quels sont pour vous les éléments essentiels de cet apprentissage ?

Dans quelle mesure votre pays ou votre réseau/organisation de jeunesse est-il interculturel ?

## **L'apprentissage interculturel, c'est aussi :**

### **Partager des valeurs, des normes et des convictions dans une atmosphère de confiance et de respect**

- ▶ l'ouverture et la confiance sont essentielles en apprentissage interculturel (AIC) ;
- ▶ être ouvert au dialogue ;
- ▶ apprécier les expériences, les talents et les contributions de chacun.

### **Explorer notre identité, qui rend les rencontres interculturelles possibles**

- ▶ notre propre culture comme point de départ de l'AIC ;
- ▶ capacité à faire le lien entre nos origines et nos racines, et la culture d'autrui ;
- ▶ apprendre en reconnaissant les différences.

### **Modifier les attitudes et les comportements**

- ▶ travailler sur les aspects de notre identité qui nous sont les plus chers ;
- ▶ modèle de l'iceberg (pour en savoir plus, consultez le T-Kit *L'apprentissage interculturel*, p. 19) ;
- ▶ un processus long, parfois douloureux ;
- ▶ il faut y être préparé.

### **Réaliser à quel point nous percevons différemment la réalité**

- ▶ chacun perçoit la réalité à sa façon ;
- ▶ reconnaître les différents points de vue comme points de départ à l'apprentissage ;
- ▶ aptitude à opérer au sein de différentes réalités/visions du monde.

### **Savoir faire face à l'ambiguïté et à la complexité**

- ▶ certaines questions resteront sans réponse – c'est le processus qui compte ;
- ▶ capacité à se remettre en cause ;
- ▶ avoir confiance dans le processus et y réfléchir ;
- ▶ être prêt à modifier certaines de ses convictions si nécessaire.

### **Solliciter tous les sens**

- ▶ explorer différentes façons de communiquer ;
- ▶ être prêt à reconnaître ses sentiments et à les partager ;
- ▶ être prêt à percevoir son environnement à travers tous les sens.

### **Reconnaître le potentiel de conflits interpersonnels**

- ▶ les perceptions et points de vue divergents sont sources de conflit ;
- ▶ à ne pas considérer comme une menace ;
- ▶ une compétence à aborder sans jugement.

### **Comment aborder l'apprentissage interculturel lors des sessions d'étude ?**

Toutes les sessions d'étude comportent une dimension internationale. L'élaboration d'une session résulte de l'interculturalité des idées et des approches, et l'équipe se compose d'un mélange de cultures (différentes nationalités, origines ethniques, etc.). Les participants devraient également réfléchir à la dimension interculturelle de leur réseau/organisation avant de se rendre à la session d'étude.



**Par quel biais l'équipe d'une session d'étude devrait-elle aborder l'apprentissage interculturel (AIC) ? Quel « degré minimum » d'AIC faut-il prévoir ?**

L'AIC est un élément transversal, qui se produit constamment au sein d'un groupe multiculturel (car les choses n'y vont jamais de soi).

L'AIC peut être utilisé comme élément d'introduction : attirer l'attention des participants sur l'intérêt, mais aussi sur la difficulté de travailler au sein d'un groupe multiculturel, et donc sur la nécessité de travailler la dynamique de groupe. Certains devront s'habituer au fait d'être à l'étranger et de devoir exprimer leurs sentiments, leurs valeurs et leurs opinions dans une langue étrangère. Une session d'étude réunit souvent des locuteurs natifs, avec des accents marqués, et d'autres participants ne maîtrisant que des rudiments d'anglais. Ainsi, les activités de type « soirée internationale » ne servent pas qu'à bien boire, bien manger et comparer les plats : elles permettent de briser la glace et de surmonter les barrières.

L'apprentissage interculturel peut être spécifiquement couvert par certains éléments du programme, qui permettront aux participants d'approfondir leurs connaissances théorique et pratique (par une approche réfléchie et structurée).

Vous devez savoir exactement ce que vous comptez aborder et souligner : savoir-faire, attitudes, connaissances, valeurs, etc. (voir plus bas). Une fois déterminé ce sur quoi vous mettrez l'accent, choisissez vos méthodes et vos horaires en conséquence.

Attention aux exercices de simulation. Ce ne sont en aucun cas des jeux : ne les utilisez pas uniquement pour divertir vos participants ! N'oubliez pas, par ailleurs, que ces exercices peuvent facilement déraiper et nuire à la qualité de la session. Quand vous utilisez une activité, assurez-vous que c'est dans un but précis et pour obtenir certains résultats, et non uniquement parce qu'elle vous plaît. Il est important de bien discuter de l'activité après coup : veillez donc à prévoir largement assez de temps et préparez soigneusement vos questions, afin que vos participants vivent un apprentissage constructif. C'est le débriefing qui fait toute la valeur des exercices de simulation (voir le « Cycle d'apprentissage par l'expérience », p. 27-28). Réfléchissez soigneusement à ce que vous souhaitez atteindre par leur biais et à leur intégration dans le reste du programme.

Choisissez des méthodes que vous êtes capables d'appliquer avec aisance et confiance. Parfois, mieux vaut moins que plus ! Vous ne pourrez expliquer et appliquer une méthode que si vous la maîtrisez bien. Si vous avez des doutes, faites-en part aux membres de l'équipe ou à votre conseiller pédagogique/consultant.

## Analyse des différentes valeurs et compétences (savoir-faire, connaissances, attitudes) couvertes par l'AIC

### Savoir-faire

- ▶ trouver des moyens de résoudre les problèmes soulevés par les malentendus interculturels ;
- ▶ nécessité d'une meilleure compréhension ;
- ▶ le contenu de la session d'étude ne peut être compris que dans son contexte (interculturel).

### Connaissances

- ▶ comprendre et partager des idées liées à différents styles d'apprentissage ;
- ▶ mieux se comprendre, c'est ouvrir la voie à de meilleurs échanges entre associations et organisations européennes ;
- ▶ en savoir plus sur les autres « cultures », c'est aussi mieux comprendre la sienne ; notre organisation et tous ceux qui sont en contact avec nous peuvent en bénéficier ;
- ▶ montrer la diversité au sein d'une session d'étude/d'un contexte culturel/d'un pays/de l'Europe ;
- ▶ promouvoir la compréhension transculturelle ;
- ▶ mieux comprendre les priorités culturelles et les situations des différents participants ;
- ▶ partager l'expérience des différentes cultures/se plonger dans la culture d'autrui ;
- ▶ on comprend mieux sa propre culture et soi-même dans le « miroir » des autres cultures ;
- ▶ abattre les barrières, intensifier ses réseaux, en savoir plus sur les pays, les coutumes et les traditions des autres ;
- ▶ apprendre les méthodologies de l'AIC. Apprendre activement. Mieux comprendre les autres cultures ;
- ▶ en apprendre plus sur les racines des valeurs et des attitudes d'autrui.

### Attitudes

- ▶ la base d'une bonne atmosphère de travail ;
- ▶ une session d'étude est une Europe en miniature ;
- ▶ éviter les tensions causées par les malentendus ;
- ▶ rencontrer des personnes issues d'autres cultures est source d'apprentissage et de réflexion sur soi ;
- ▶ les exercices d'AIC aident à élargir les points de vue et à modifier les comportements.

### Valeurs

- ▶ une meilleure compréhension ;
- ▶ partager des idées et des expériences spécifiques à certaines cultures peut aider les autres à avancer dans leur travail ;
- ▶ développement personnel ;
- ▶ mieux connaître les autres ;
- ▶ nous sommes différents et nous venons de pays et d'ONG différents.

#### Faire le point

D'autres compétences vous viennent-elles à l'esprit ?

Y a-t-il des points avec lesquels vous n'êtes pas d'accord ?

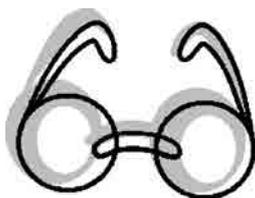
Lesquelles des compétences ci-dessus sont les plus importantes pour travailler avec des jeunes ou avec des membres de votre réseau/organisation ?

Votre réseau/organisation a-t-il défini des normes concernant les personnes autorisées à concevoir et à mettre en œuvre des activités interculturelles ?

Vous trouverez une foule d'informations, d'explications théoriques et d'exercices dans le *Kit pédagogique* et dans le T-Kit *L'apprentissage interculturel* du Conseil de l'Europe.

Pour clore ce chapitre, nous aimerions vous raconter une petite histoire qui reflète l'expérience vécue lors de l'AIC et des sessions d'étude.

## Les lunettes de soleil



Imaginez que, dans votre pays, depuis des temps immémoriaux, tous les habitants naissent avec deux jambes, deux bras, deux yeux, deux oreilles, un nez, une bouche et une paire de lunettes de soleil teintées en jaune. Personne n'a jamais songé qu'il était étrange de porter sans arrêt des lunettes de soleil. Ça a toujours été comme ça, elles font comme partie du corps, tout le monde en porte.

Maintenant, retirez vos lunettes et observez-les.

Ce sont les valeurs, les attitudes, les idées communes aux habitants de votre pays qui leur donnent leur teinte jaune. Tout ce qu'ils ont vu, appris et vécu est parvenu à leur cerveau à travers ces verres. Tout a été filtré par les valeurs et les idées qui les colorent. Les verres, ce sont vos attitudes, vos croyances, vos valeurs et votre arrière-plan culturel.

A des milliers de kilomètres de là, dans un autre pays, les gens naissent depuis des temps immémoriaux avec deux jambes, deux bras, deux yeux, deux oreilles, un nez, une bouche et une paire de lunettes de soleil teintées en bleu. Personne n'a jamais songé qu'il était étrange de porter sans arrêt des lunettes de soleil. Ça a toujours été comme ça, elles font comme partie du corps, tout le monde en porte. Tout ce que les habitants de ce pays ont vu, appris et vécu a été filtré par les verres bleus.

Un jour, une jeune fille de votre pays se rend dans l'autre pays. Elle n'est pas bête : elle comprend que si elle veut connaître ce pays et ses habitants, elle doit porter des lunettes bleues. Elle s'en procure dès son arrivée. Elle reste trois mois, au bout desquels elle a le sentiment d'en avoir appris beaucoup sur les valeurs, les croyances et les idées des habitants. Grâce aux lunettes bleues, elle peut vraiment voir. De retour chez elle, elle se présente comme spécialiste de l'autre pays, donne des conférences. A ses auditoires, elle explique fièrement que l'autre culture est verte.

L'expérience d'une session d'étude peut avoir un effet similaire sur les participants. L'AIC et l'apprentissage par l'expérience ont-ils pour seul but de nous faire rentrer chez nous avec des yeux différents, de nous amener à réfléchir sur les différences de cultures et de personnalités et à voir plus de « couleurs » dans notre vie quotidienne ? Il faut aussi être capable de partager cette nouvelle vision avec d'autres ou de leur donner des lunettes (c'est-à-dire de retransmettre ce qu'on a appris !).

Cette histoire peut aussi être rattachée à notre quotidien. Nous vivons dans des sociétés mondialisées. La diversité n'est pas un concept lointain, elle se trouve au coin de la rue. Nous croisons souvent des gens qui ne portent pas les mêmes lunettes que nous. Nous en rendons-nous toujours compte ? Sommes-nous capables de l'apprécier ? Pour les jeunes, quels avantages et quelles difficultés y a-t-il à vivre dans des sociétés diverses ?

### 3.3. L'ÉDUCATION AUX DROITS DE L'HOMME (EDH) DANS LES SESSIONS D'ÉTUDE

**Pourquoi le Service de la jeunesse prévoit-il une éducation aux droits de l'homme ?**

**Qu'entend-on par « éducation aux droits de l'homme » ?**

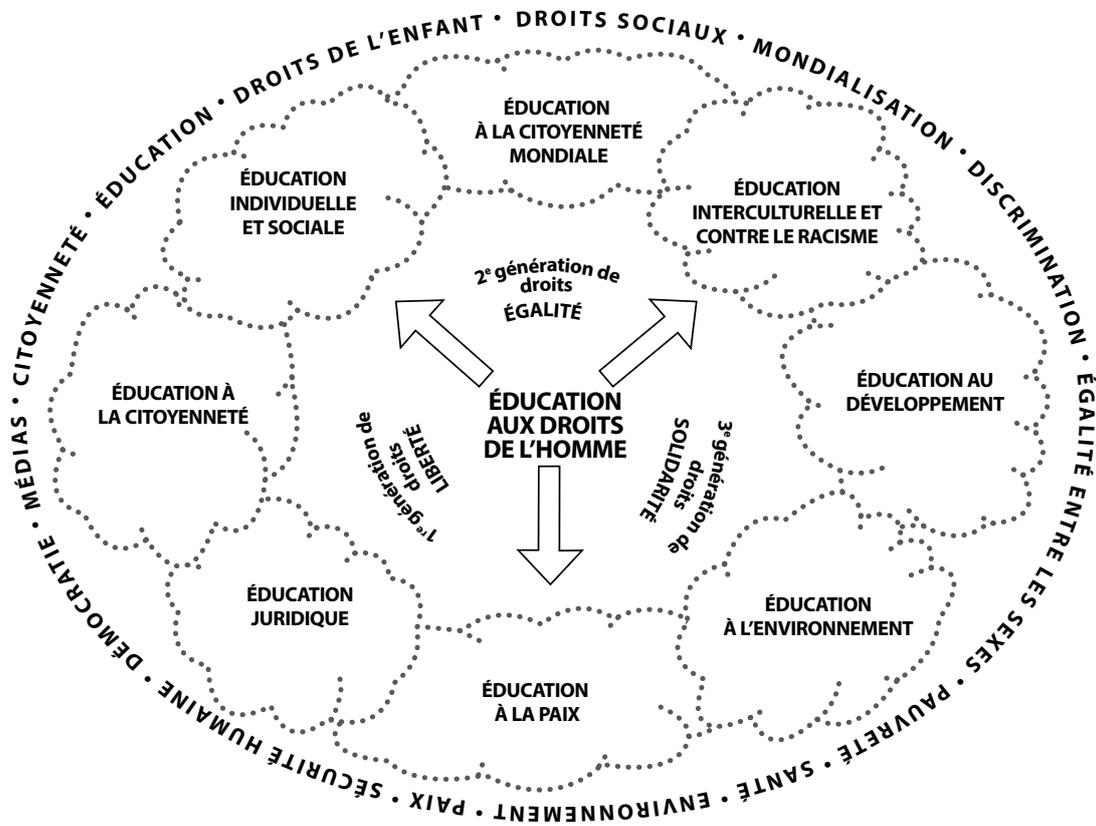
« [...] des activités et des programmes éducatifs visant à promouvoir l'égalité de dignité des êtres humains, parallèlement à d'autres programmes du Service de la jeunesse – apprentissage interculturel, participation, renforcement des droits des minorités et émancipation des minorités ».

(Définition officielle proposée par le Programme jeunesse d'éducation aux droits de l'homme du Conseil de l'Europe.)

## Quels domaines sont couverts par l'EDH ?

### Sur quoi reposent-ils ?

Le schéma montre bien que les droits de l'homme sont indivisibles, interdépendants et liés entre eux ; on ne peut les aborder séparément car ils se recoupent tous. Il montre aussi les thèmes importants de l'éducation aux droits de l'homme, fondés sur les droits dits de première, deuxième et troisième générations.



(Source : Repères, p. 30)

Les droits de première génération, liés à la liberté, sont les droits civiques et politiques. Ce sont, pour n'en citer que quelques-uns, le droit à la vie, le droit à un procès équitable, l'interdiction de la torture ou la liberté de religion.

Les droits de deuxième génération, liés au principe d'égalité, sont les droits sociaux, économiques et culturels. Ce sont par exemple le droit au travail, le droit à un niveau de vie décent, le droit à l'éducation, le droit d'adhérer à un syndicat, etc.

Les droits de troisième génération, liés à la solidarité, englobent le droit à un développement durable, le droit à la paix ou le droit de vivre dans un environnement sain.

De ces droits émanent les différentes thématiques de l'EDH, telles que résumées ci-dessus. Dans ce domaine, il est impossible de tracer une frontière claire entre les différents thèmes et de les relier à telle ou telle génération de droits : ils se recoupent et doivent souvent être abordés ensemble. Aucun des droits énoncés ci-dessus n'est plus important que les autres : tous les droits de l'homme sont interconnectés, le respect de l'un entraînant le respect de l'autre. C'est là une conséquence directe du fait que les droits de l'homme sont *indivisibles*, *interdépendants* et *interconnectés*. Ils ne peuvent être traités de manière isolée, car ils sont liés entre eux de multiples manières. Soulignons aussi que *les droits de l'homme sont universels* : ils s'appliquent à tous les êtres humains et sont valables en tout temps et en tout lieu.

Les principaux domaines de l'EDH sont les suivants :

- ▶ l'éducation à la citoyenneté, qui encourage les jeunes à devenir des citoyens actifs et responsables ;
- ▶ l'éducation aux valeurs individuelles et sociales, déjà largement assurée par les cursus d'éducation formelle, qui pose la question : « Quelles valeurs devraient être transmises ? » ;

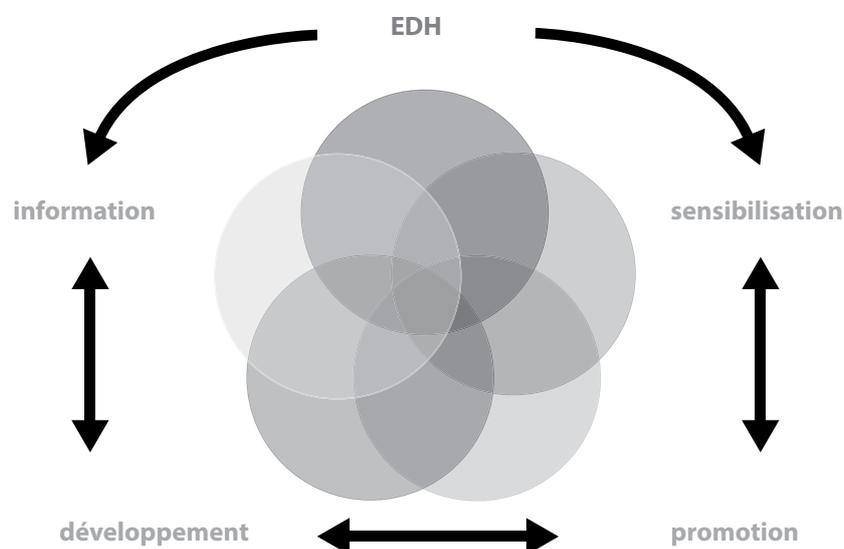
- ▶ **l'éducation à la citoyenneté mondiale** désigne les travaux qui examinent différentes formes d'existence et de types de comportement dans le monde, et les questions soulevées par la mondialisation, extrêmement importantes pour les jeunes ;
- ▶ **l'éducation interculturelle**, liée à l'éducation à la mondialisation, se penche sur nos interactions avec les autres cultures, sociétés et groupes sociaux ;
- ▶ **l'éducation contre le racisme** cible les comportements, les propos et les pratiques racistes aux niveaux individuel et institutionnel ; elle vise à faire prendre conscience des effets nocifs du racisme dans une société moderne ;
- ▶ **l'éducation au développement** est fortement liée à l'éducation à la citoyenneté mondiale, mais insiste davantage sur les droits de troisième génération ;
- ▶ **l'éducation à l'environnement** se concentre sur les méthodes du développement durable et sur l'évolution de l'état de l'environnement ;
- ▶ **l'éducation à la paix** repose sur une vision de la paix qui va au-delà de la simple absence de guerre. Elle vise à favoriser la compréhension des conflits, le respect mutuel et la capacité à transformer des situations potentiellement dangereuses en situations de paix ;
- ▶ **l'éducation juridique** est très souvent assurée par l'éducation formelle (enseignement scolaire). Elle devrait non seulement présenter les lois existantes, mais aussi développer le respect de la prééminence du droit et des principes fondamentaux de la justice tels qu'entérinés par les conventions internationales sur les droits de l'homme.

Les thèmes figurant dans le graphique peuvent être abordés en EDH avec des jeunes ; ils sont tous couverts par le manuel *Repères*. Les activités y sont regroupées comme suit :

#### Clés de la méthodologie EDH :

- ▶ **la participation** (les jeunes sont actifs) ;
- ▶ **l'orientation vers l'action** (il y a toujours une action à accomplir) ;
- ▶ **l'apprentissage par l'expérience** (on vit toujours une expérience) ;
- ▶ **les apprenants au cœur de l'apprentissage** (les activités s'appuient sur les expériences et les connaissances préalables des jeunes) ;
- ▶ **l'apprentissage collaboratif** (les jeunes effectuent ensemble les tâches demandées) ;
- ▶ **le travail en groupe** (le groupe est une source d'apprentissage : les membres du groupe apprennent les uns des autres) ;
- ▶ **la résolution des problèmes** (les apprenants sont souvent confrontés à des tâches ou des situations difficiles) ;
- ▶ **la résolution des conflits** (il faut souvent résoudre des conflits au sein du groupe, ce qui est une précieuse source d'apprentissage).

#### Pourquoi éduquer les jeunes aux droits de l'homme ?



Tout d'abord, l'EDH pour et avec les jeunes vise à les informer (sur les droits de l'homme, sur leurs violations, etc.) et à les sensibiliser. La sensibilisation va de pair avec un travail de prévention, par exemple contre la discrimination, le racisme ou l'homophobie. En effectuant des exercices ou en vivant des expériences d'EDH, les jeunes *évoluent*, mais font aussi évoluer la société (lorsqu'ils modifient leur comportement, leur attitude, leurs valeurs, etc.). Logiquement, ils commencent alors à *s'engager* pour l'EDH (promotion), à monter des projets, à lutter contre les violations des droits de l'homme, à parler des questions de droits de l'homme avec leur famille et/ou leurs amis, etc.

Comme le montrent les flèches à double sens, les dernières étapes mentionnées sont interchangeable. Par exemple, lorsque des jeunes se lancent dans un projet dans le domaine des droits de l'homme (aspect de promotion), ils ont besoin de s'informer encore, de mieux connaître certains thèmes, de s'engager davantage pour la prévention et d'évoluer au plan personnel, tout en influençant le développement de la société qui les entoure.

### **Pourquoi aborder l'EDH lors d'une session d'étude ?**

#### **Les grandes priorités du secteur jeunesse du Conseil de l'Europe :**

- ▶ éducation aux droits de l'homme et dialogue interculturel ;
- ▶ participation des jeunes et citoyenneté démocratique ;
- ▶ cohésion sociale et intégration des jeunes ;
- ▶ développement des politiques de jeunesse.

Un simple coup d'œil aux priorités du secteur jeunesse montre que les droits de l'homme font partie des éléments fondamentaux du Conseil de l'Europe et constituent une partie essentielle du travail du Service de la jeunesse. Le contexte d'une session d'étude se prête tout particulièrement à un travail sur l'EDH (au moins dans quelques éléments du programme), puisqu'il aide à traiter de nombreuses questions et priorités clés.

En outre, les ONG de jeunesse sont bien placées pour contribuer aux différentes campagnes de promotion des droits de l'homme, par exemple à travers une session d'étude consacrée à l'EDH, et pour puiser dans les nombreuses ressources du SJ en vue de diffuser l'engagement en faveur de l'EDH au sein de leur organisation et sur le terrain.



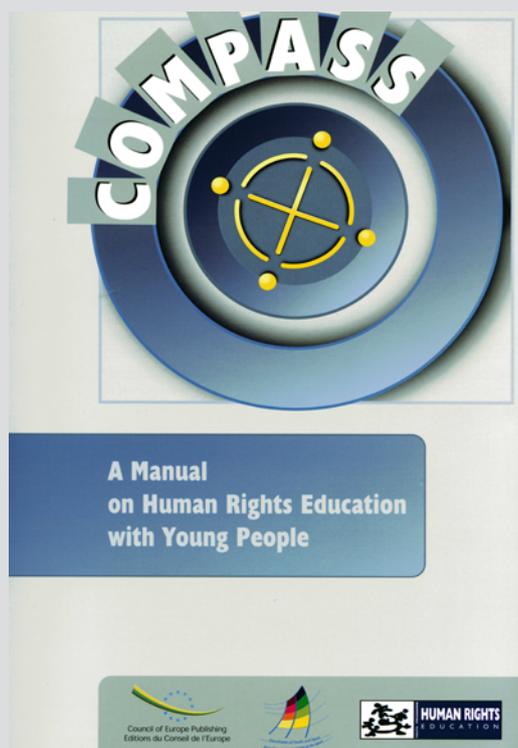
Le SJ a publié un manuel complet sur l'EDH, intitulé *Repères* ([www.coe.int/compass](http://www.coe.int/compass)), où vous trouverez toutes sortes d'informations sur les droits de l'homme et l'EDH, les approches pédagogiques, les champs pédagogiques concernés, l'évolution des droits de l'homme, le militantisme et le rôle des ONG, les thématiques

mondiales, les instruments internationaux des droits de l'homme, etc. Le manuel propose en outre une cinquantaine d'activités d'EDH sur des thèmes comme l'enfance, la citoyenneté, la démocratie, la discrimination et la xénophobie, l'éducation, l'environnement, l'égalité des sexes, la mondialisation, la santé, la sécurité, les médias, la paix et la violence, la pauvreté, les droits sociaux ou le sport. Toutes les activités sont d'actualité, de manière à « parler » aux jeunes ; elles sont directement applicables, concrètes et actives ; elles couvrent les valeurs et les attitudes et encouragent l'action ; elles sont facilement adaptables et conviennent parfaitement à des sessions d'étude (ainsi qu'à des contextes formels ou non formels). Tous les exercices sont décrits étape par étape et leur complexité est précisée (sur une échelle de 1 à 4). Ils sont faciles à réaliser, même pour des animateurs débutants, avec de nombreuses astuces sur leur mise en œuvre et sur les points à prendre en compte lorsqu'on travaille avec des groupes cibles spécifiques. Chaque exercice s'achève par une liste de questions pour le débriefing.

*Repères* est déjà traduit dans près de 30 langues européennes, ainsi qu'en arabe et en japonais (d'autres versions sont en projet). Vous trouverez plus d'informations sur ces traductions sur [www.coe.int/compass](http://www.coe.int/compass). Le site donne également accès à de précieux supports d'EDH, comme le *Kit pédagogique* ou *DOMino*. Ces trois publications du Conseil de l'Europe seront d'une aide précieuse pour les animateurs des sessions d'étude.

### Faire le point

Y a-t-il une traduction de *Repères* dans une langue qui vous intéresse ? (Consultez le site internet : [www.coe.int/compass](http://www.coe.int/compass))



Sinon, connaissez-vous quelqu'un qui pourrait le traduire ?

Le manuel *Repères* est-il déjà utilisé au sein de votre organisation/réseau de jeunesse ?

## Chapitre 4

# Préparation personnelle des animateurs (compétences)

---

Cette partie du manuel est consacrée au développement des compétences individuelles des membres de l'équipe de préparation. Vous y trouverez de nombreux conseils pratiques concernant l'animation d'une session d'étude, les présentations, la dynamique de groupe dans une équipe internationale, les valeurs et les règles déontologiques importantes, et les moyens de gagner en assurance, en confiance en soi et en capacités d'encadrement.

### 4.1. COMPÉTENCES D'ANIMATION

#### Qu'est-ce que l'« animation » ?

L'animation est un service rendu aux autres.

La première mission d'un animateur est d'encadrer la réaction des participants enclenchée par le processus de formation. Le processus est la façon dont le groupe accomplit sa tâche. Le problème, ou contenu, est ce sur quoi il travaille.

L'animateur doit donc posséder certaines techniques, connaissances et expériences et les appliquer pour encadrer le processus engagé par le groupe. Il aide à lancer le processus, à l'ajuster, à le maintenir dans la bonne direction et – surtout – à faire en sorte que tous les participants y restent engagés.

Animer, c'est faire en sorte qu'une réunion ou une formation avance et reste centrée sur son thème, et assurer un niveau de participation égal. Pour cela, l'animateur accomplit certaines tâches lui-même ou assure un suivi du groupe, en intervenant si nécessaire. Gardien de la mission à accomplir, il n'influence ni le contenu ni le résultat produit par le groupe. Il s'intéresse à la façon dont le groupe travaille – c'est-à-dire au processus.

L'animateur agit parfois comme une personne ressource pour le groupe, concernant les techniques de résolution des problèmes. Il doit bien maîtriser les techniques qui favorisent la cohésion d'une équipe et connaître la dynamique d'un groupe, afin d'aider les participants à accomplir leur tâche et à faire fonctionner l'équipe. L'animateur intervient pour aider le groupe à rester concentré et pour encourager la cohésion, de sorte que la tâche soit accomplie au mieux et aboutisse à un résultat.

#### Qu'est-ce qu'un animateur ?

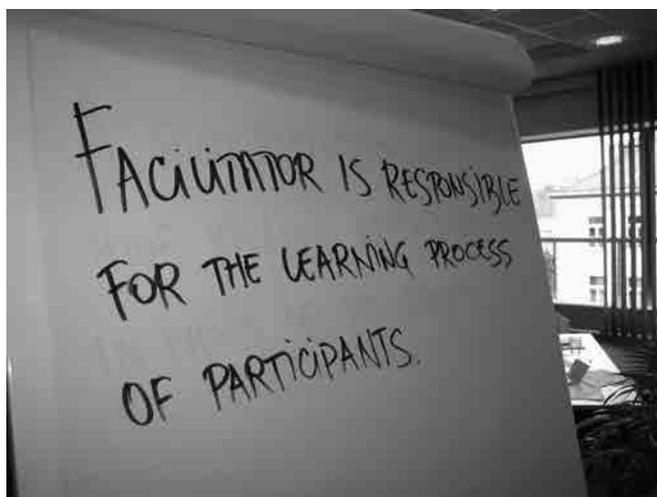
« Quelqu'un qui dirige un processus, qui fournit les outils et les techniques nécessaires pour qu'un groupe accomplisse une tâche rapidement et efficacement. Quelqu'un qui aide les participants à exploiter pleinement le potentiel de chaque personne et de tout le groupe. »

(Définition donnée par les participants au stage de formation d'animateurs.)

Un animateur a de multiples rôles. Vous trouverez ci-après une description détaillée de ses différentes tâches, définies lors des stages de formation d'animateurs :

### Un animateur, c'est...

- ▶ un consultant qui conçoit des sessions de travail centrées sur un thème ou un objectif précis ;
- ▶ un conseiller qui met en valeur tout le potentiel du groupe ;
- ▶ un fournisseur de processus, d'outils et de techniques nécessaires pour qu'un groupe accomplisse une tâche rapidement et efficacement ;
- ▶ une personne qui maintient une réunion sur ses rails ;
- ▶ quelqu'un qui aide à résoudre les conflits ;
- ▶ quelqu'un qui s'assure que chacun participe, pour veiller à ce que le groupe exploite tout son potentiel ;
- ▶ quelqu'un qui organise le travail d'un groupe ;
- ▶ quelqu'un qui s'assure que les buts sont atteints ;
- ▶ quelqu'un qui structure le travail d'un groupe ;
- ▶ une personne douée d'empathie ;
- ▶ quelqu'un qui organise l'espace et le temps.



Ce qu'un animateur ne fait pas :

- ▶ modifier les mots utilisés par un participant ;
- ▶ refuser de noter une idée (trop fatigué, se disperse, trop d'idées à la fois) ;
- ▶ se mêler du contenu du travail du groupe ;
- ▶ résoudre les problèmes du groupe (même si cela part d'un bon sentiment !) ;
- ▶ résoudre le problème pour le groupe ;
- ▶ rester attaché à atteindre certains résultats ;
- ▶ juger les commentaires du groupe et affirmer sa préférence pour certaines idées ;
- ▶ piocher au hasard dans l'ordre du jour et les processus de travail ;
- ▶ manipuler les personnes et leurs comportements en utilisant leurs propres réactions ;
- ▶ monopoliser la conversation ;
- ▶ prendre parti sur certaines questions ou pour certaines personnes ;
- ▶ être fermé aux suggestions du groupe sur le processus ;
- ▶ essayer d'avoir réponse à tout.

### Faire le point

Manque-t-il quelque chose dans cette liste ?

Qu'est-ce qu'un animateur selon vous ? En avez-vous une définition spécifique ?

Comment vous voyez-vous ou comment vous décririez-vous dans votre rôle d'animateur ?

Quand avez-vous animé un débat pour la dernière fois ? Avez-vous apprécié l'expérience ? Était-ce difficile ? Pourquoi ?

Comme le montrent les tâches énumérées ci-dessus, un animateur doit relever de nombreux défis. L'un d'eux consiste à bien se comporter face aux participants « difficiles ».

### **Défi : savoir gérer les personnes difficiles pendant toute une session d'étude**

Les participants au stage de formation d'animateurs ont dressé une liste des profils possibles de participants difficiles, assortie de solutions pour qu'ils ne nuisent pas à la session d'étude.

### **Résultat des discussions et recherches d'idées sur les types de personnes « difficiles » :**

- ▶ les dominateurs (prennent le dessus, je-sais-tout, hyperactifs, parlent trop, ne laissent pas d'espace/de temps aux autres) ;
- ▶ les « négatifs » (critiques non constructives, attitudes négatives, intolérance) ;
- ▶ les non-motivés (toujours en retard, ont envie de partir, manquent de motivation, esprit négatif) ;
- ▶ les perturbateurs (grossiers, agressifs) ;
- ▶ les intrus (trop expérimentés ou sans aucune expérience, viennent en touristes, ont les mauvaises attentes) ;
- ▶ les introvertis (timides, pas prêts à partager, s'excluent eux-mêmes) ;
- ▶ ceux qui ne maîtrisent pas assez la langue de travail ;
- ▶ ceux qui ont des problèmes personnels (mal du pays, alimentation particulière, différents problèmes personnels, maladie).

Dans un deuxième temps, les participants au stage de formation d'animateurs se sont concentrés sur les stratégies à appliquer face aux différents types de personnes difficiles. La priorité a été donnée à deux de ces types :

### **Que faire avec les participants dominateurs ?**

- ▶ leur confier des responsabilités ;
- ▶ leur lancer des défis personnels ;
- ▶ organiser une discussion en tête à tête entre le participant et un membre de l'équipe ;
- ▶ veiller à ce que les autres participants puissent s'exprimer ;
- ▶ veiller à l'égalité des prises de parole (commentaires chacun à son tour, par exemple) ;
- ▶ organiser une activité où les participants sont « étiquetés », par exemple avec des rôles « inférieurs », pour encourager la discussion ;
- ▶ retour d'impressions de la part des autres (équipes + participants) pour encourager la réflexion et un changement de comportement ;
- ▶ réflexion du groupe entier sur la dynamique de groupe et sur les rôles de chacun ;
- ▶ mener la session en équipe, avec une stratégie définie avant la session ;
- ▶ garantir l'équilibre chaque fois que c'est possible (par exemple en petits groupes de travail) ;
- ▶ s'assurer que tout le monde se sent à l'aise.

### **Que faire avec les participants négatifs/non motivés ?**

- ▶ mettre en place des règles communes et acceptées dès le début de la session, par exemple par le biais de deux affiches, l'une énonçant les comportements souhaitables et l'autre les comportements non souhaitables ;
- ▶ se répartir plus souvent en petits groupes, en s'assurant que les participants difficiles ne se retrouvent pas toujours dans le même ;
- ▶ essayer de repérer ce qui les motive ;
- ▶ relever les moments où ils sont dans le vrai et formulent des commentaires constructifs ;
- ▶ être ouvert à leur point de vue ;
- ▶ signaler au groupe la différence entre une critique constructive et une attitude négative ;
- ▶ montrer aux participants concernés qu'il est possible d'être positif et les aider à s'exprimer positivement ;
- ▶ les prendre à part pour une conversation privée (pas devant le reste du groupe).

Bien sûr, ces listes ne sont qu'indicatives. Vous trouverez dans l'annexe 2 une description de situations plus difficiles (en lien avec les valeurs, la déontologie) que vous pourriez rencontrer en tant qu'animateur. Il y

a aussi des limites à ce que vous pouvez faire. Les animateurs ne devraient pas – et ne peuvent pas – être responsables de tout.

**Bon à savoir :** vous trouverez ci-dessous une description des compétences d'animation nécessaires au cours d'une session d'étude.

## COMPÉTENCES ET SAVOIR-FAIRE D'UN ANIMATEUR

### AVANT la session

Préparer :

- ▶ l'espace de travail (salle, chaises, aération, chauffage, supports) ;
- ▶ l'ordre du jour (bien plus qu'un simple calendrier avec liste de tâches, il englobe les méthodes et pédagogies choisies) ;
- ▶ une approche pour stimuler la réflexion.

### PENDANT la session :

- ▶ encourager une pleine participation ;
- ▶ promouvoir la compréhension mutuelle ;
- ▶ favoriser des solutions complètes (tenant compte de tous les avis).

### CLÔTURE

Les compétences complexes d'un animateur :

- ▶ comprendre la dynamique à l'œuvre dans le groupe et savoir y réagir ;
- ▶ faire tenir le rythme et les délais ;
- ▶ être positif (repérer les contributions constructives et les mettre en valeur) ;
- ▶ assurer l'intégrité de chacun (il est hors de question de remettre en cause l'intégrité personnelle de qui que ce soit) ;
- ▶ synthétiser et conclure.

### Les techniques d'une bonne animation :

- ▶ **Reformuler**, acte essentiel pour une bonne écoute. C'est sur lui que se fondent beaucoup d'autres savoir-faire favorables à l'écoute : *réfléter, dresser une liste, tendre une perche...*

**Comment :** redites avec vos propres mots ce que vous pensez avoir compris de ce qu'une personne vient de dire.

- ▶ **Dresser une liste** : pour aider un groupe à rassembler rapidement des idées, il faut en faire une liste, sans les commenter.

**Comment :** commencez par donner une brève description de la tâche. Par exemple : « Pendant dix minutes, nous allons rechercher les arguments "pour" et les "contre". Je vais d'abord demander à l'un d'entre vous un argument pour. Puis je demanderai à un autre un argument contre. Je les noterai et, à la fin, nous aurons une liste des deux types d'arguments. »

- ▶ **Tendre une perche** : on invite les participants à faire un pas de plus, à préciser et affiner leurs idées. La personne qui parle comprend ainsi que vous êtes avec elle et que vous la comprenez. « Est-ce que tu pourrais m'en dire un peu plus ? »

**Comment :** reformulez les propos tenus puis posez une question ouverte et non directive : « Est-ce que tu peux m'en dire plus à ce sujet ? », « Qu'est-ce que tu entends par... ? »

- ▶ **Réfléter**, c'est-à-dire répéter mot pour mot les propos tenus par une personne. Ici, vous ne reformulez pas, vous reprenez exactement les mêmes termes.

**Comment :** un participant vient de dire une phrase, répétez-la telle quelle. S'il ou elle a dit plus d'une phrase, répétez les mots ou expressions essentiels.

- ▶ **Encourager**, c'est-à-dire donner à tous l'occasion de participer sans pointer une personne en particulier.

**Comment :** dire par exemple « Qui a encore une idée ? », « Est-ce qu'il y a quelqu'un d'autre pour qui ce débat soulève des questions ? », « Écoutons quelqu'un qui n'a pas parlé depuis un moment », etc.

- **Laisser la porte ouverte**, c'est-à-dire envoyer un message à ceux qui gardent le silence : « Si vous n'avez pas envie de parler maintenant, pas de problème. Mais si vous avez quelque chose à dire, c'est le moment. »

**Comment** : gardez un œil sur les participants qu'on entend le moins. Observez les gestes, les expressions qui laissent penser qu'ils auraient envie de parler. Soyez engageant : « Tu aurais une réflexion ? », « Tu voudrais ajouter quelque chose ? »

- **Ordonner** : il s'agit d'aider les participants à parler chacun à son tour lorsqu'ils sont plusieurs à vouloir s'exprimer.

**Comment** : en quatre étapes. Premièrement, demandez à ceux qui veulent parler de lever la main. Deuxièmement, créez un ordre de parole en assignant un numéro à chacun. Troisièmement, donnez la parole à chacun dans l'ordre. Quatrièmement, demandez si quelqu'un d'autre veut parler. Si oui, reprenez la même procédure. Par exemple :

1. « Ceux qui voudraient parler, levez la main s'il vous plaît. »
2. « Anna d'abord, ensuite John, ensuite Natacha. »
3. [Quand Anna a terminé] « Qui était deuxième ? John, non ? A toi. »
4. [Lorsque le dernier a fini] « Est-ce que quelqu'un d'autre a quelque chose à dire ? »

- **Démêler l'écheveau**, c'est-à-dire suivre les différentes lignes de pensée qui coexistent dans un même débat.

**Comment** : en trois étapes. Premièrement, indiquez que vous allez faire une pause dans le débat et *résumez-le*. Puis nommez les différentes conversations qui se sont engagées. Enfin, vérifiez que le groupe partage votre analyse.

1. « On dirait qu'il y a trois discussions en même temps. Voyons si je les ai bien suivies. »
2. « Il y a une discussion sur la méthodologie, une sur les aspects financiers et une troisième sur le programme pédagogique de l'activité. »
3. « Est-ce que c'est bien ça ? »

- **Equilibrer**, pour contrer l'idée reçue selon laquelle « qui ne dit mot consent ». Il s'agit d'aider les personnes qui n'osent pas exprimer leur point de vue parce qu'elles se sentent en position minoritaire.

**Comment** : « Bon, maintenant nous savons que vous êtes trois à penser la même chose ; est-ce que quelqu'un est d'un autre avis ? », « Est-ce qu'il y a d'autres manières d'envisager cette question ? », « Et que pensent les autres ? », « Est-ce que tout le monde est d'accord avec ça ? »

- **Garder volontairement le silence**, technique très sous-estimée. Il s'agit de faire une pause, généralement de quelques secondes seulement, pour donner à la personne qui parle le petit laps de temps supplémentaire dont elle a besoin pour trouver ses mots.

**Comment** : montrez par votre regard et vos gestes que vous attendez la suite. Ne dites rien, pas même « hmm ». Restez détendu et maintenez votre attention.



- **Trouver le terrain commun** pour résoudre les désaccords.

**Comment** : premièrement, indiquez au groupe que vous allez *résumer les différences et les similitudes dans le groupe*. Résumez d'abord les différences, ensuite les similitudes. Vérifiez enfin que le groupe est d'accord.

### Faire le point

Connaissez-vous d'autres méthodes ?

Y en a-t-il que vous utilisez plus que d'autres ?

Y a-t-il autre chose d'important pour devenir un bon animateur ?

## 4.2. COMPÉTENCES DE PRÉSENTATION

Les compétences de présentation comptent parmi les plus importantes pour un animateur. Ce chapitre vous aidera à les améliorer en vous rappelant ce à quoi vous devez penser au moment de faire une présentation, en vous donnant des astuces pour être moins nerveux, etc.

D'après les participants au stage de formation d'animateurs, les présentations sont soumises à la fameuse « loi de Murphy » : « tout ce qui peut tourner mal tournera mal ! » Autrement dit, si vous êtes chargé d'une présentation lors d'une session d'étude, soyez paré à toute éventualité. Une présentation suppose beaucoup de matériel, du rétroprojecteur ou projecteur numérique au tableau à feuilles en passant par les feutres, les post-it, etc. Et tous ces outils, au lieu de « donner du peps » à une présentation, peuvent aussi la faire échouer. Préparer et réaliser une bonne présentation n'est cependant pas si difficile. Au contraire, c'est généralement une bonne expérience d'apprentissage pour tout le monde – pour la personne chargée de l'exposé et pour ceux qui l'écoutent.

Voici quelques astuces pour éviter et surmonter la plupart des obstacles :

### Rendre vos présentations plus fluides et plus efficaces

Avant la session d'étude, renseignez-vous sur le matériel disponible au centre. Le premier jour de la session, vérifiez la quantité et la qualité du matériel et des stylos feutres disponibles.

Si vous utilisez PowerPoint, vérifiez que votre support amovible fonctionne sur l'ordinateur de la salle et que l'ordinateur peut se connecter au projecteur. Il est toujours demandé d'envoyer au conseiller pédagogique une liste détaillée de vos besoins techniques au moins deux semaines avant la session, afin que le CEJ puisse, si nécessaire, fournir le matériel manquant. Si vous avez oublié de noter quelque chose sur la liste, vous devrez l'amener. Une règle d'or : ne vous fiez jamais aux équipements disponibles sans avoir vérifié qu'ils fonctionnent !

### Compétences de présentation : les 4 P

- ▶ Planifier – Rassembler les informations nécessaires
- ▶ Préparer – Effectuer des recherches
- ▶ Pratiquer – S'entraîner sans public
- ▶ Présenter – Faire sa présentation visuelle verbale

### Quelques conseils de base

- ▶ souriez, ne restez pas constamment sérieux et tendu ;
- ▶ parlez clairement et avec autorité ;
- ▶ respectez la durée prévue pour votre allocution ;
- ▶ regardez tout le monde (en visant les fronts, si vous ne voulez pas regarder dans les yeux) ;
- ▶ faites participer votre public ;
- ▶ finissez sur une conclusion forte ;
- ▶ munissez-vous d'un crayon ou d'un autre objet permettant de pointer quelque chose sur une diapositive, ou d'une diode rouge/d'un stylet pour pointer l'écran, pour une présentation PowerPoint ;
- ▶ munissez-vous d'une feuille de papier permettant de cacher une partie d'une diapositive ;
- ▶ vous aurez soif : ayez une bouteille ou un verre d'eau sous la main ;
- ▶ ayez un comportement affirmé<sup>1</sup> : parlez de vos préoccupations, donnez votre avis, exprimez vos sentiments et vos émotions.

1. L'affirmation est un comportement qui se travaille. Il s'agit de savoir se prendre en main, de devenir « l'acteur de sa propre vie », de trouver le juste milieu entre passivité et agressivité. Une personne qui s'affirme encourage l'équité et l'égalité dans les relations humaines, sur la base d'une conception positive du respect de soi et des autres ([www.minddisorders.com/A-Br/Assertiveness-training.html](http://www.minddisorders.com/A-Br/Assertiveness-training.html)).

## Etape par étape

- ▶ introduction : présentez les objectifs de votre exposé, en répondant à la question « pourquoi ? » ;
- ▶ attitude corporelle : tenez-vous les deux pieds bien ancrés dans le sol, en faisant face à tous les participants ;
- ▶ dites-leur ce que vous allez leur dire ;
- ▶ dites-le-leur ;
- ▶ dites-leur ce que vous leur avez dit.

## Les 4 mots d'ordre

- ▶ ÉDUQUER
- ▶ DIVERTIR
- ▶ EXPLIQUER
- ▶ PASSER UN BON MOMENT !

## Conseils pour la posture et la respiration : importants, surtout si vous êtes sujet au trac

- ▶ adoptez une position stable, les deux pieds ancrés dans le sol (de manière à ne pas tomber ou trébucher si quelqu'un vous pousse par les épaules) ; essayez d'être ferme comme un rocher, relié à la terre ; évitez les chaussures inconfortables, en particulier les talons hauts pour les femmes ;
- ▶ inspirez longuement et profondément par le nez et expirez lentement par la bouche. En assurant un bon apport en oxygène, cette respiration élimine les hormones du stress (adrénaline et cortisone). Effectuez quelques respirations comme celle-ci avant votre présentation, vous serez beaucoup plus détendu !

(Pour plus d'informations, voir le T-Kit *Les principes essentiels de la formation.*)

## 4.3 DYNAMIQUE DE GROUPE

Chaque groupe a sa propre dynamique. Elle est à l'œuvre au sein des groupes de participants comme des équipes de préparation, même si ce n'est pas toujours la même. Une session d'étude dure plusieurs jours, il est donc normal que des conflits surviennent. Dans un contexte d'apprentissage par l'expérience, ces conflits sont eux aussi considérés comme une occasion d'apprendre. Il est donc important de savoir faire face aux conflits et de connaître les différentes phases des comportements au sein d'un groupe. En tant qu'animateur, vous devez être capable de capter et de comprendre le processus à l'œuvre dans un groupe international, de reconnaître les schémas et leurs indicateurs. Vous devez donc avoir aussi une certaine connaissance théorique de la dynamique de groupe, et c'est l'objet de ce chapitre.

Pour observer les comportements dans le groupe, évaluer la dynamique de groupe et répondre aux éventuels conflits, les participants au stage de formation d'animateurs ont réalisé plusieurs exercices pratiques.

### Exercices sur la dynamique de groupe

#### A. Echauffement

1. Marcher dans la pièce, en utilisant tout l'espace et en changeant de façon de marcher.
2. Marcher dans la pièce en utilisant tout l'espace et en se regardant dans les yeux.
3. Marcher dans la pièce en utilisant tout l'espace, en se regardant dans les yeux et en saluant tous les participants, d'abord discrètement, puis de plus en plus franchement .
4. L'animateur donne des consignes : « marchez », « stop », « sautez » (en donnant les consignes de plus en plus vite).
5. L'animateur transforme les consignes : il dit « vert », « rouge » et « orange », en utilisant aussi les anciennes consignes pour que les participants restent concentrés.

#### B. Exercice d'équilibre

1. Les participants sont invités à imaginer que toute la pièce a été déposée au sommet d'une pyramide et que, pour l'équilibrer, il faut se déplacer lentement et avec précaution.
2. On répète l'étape 1 mais les participants doivent équilibrer la plate-forme plus rapidement.
3. Le groupe se divise en deux. Chacun à son tour, les groupes font descendre une personne de la plate-forme en la maintenant en équilibre.

### C. Le grand jeu du pouvoir

1. L'animateur place une canette, une table et quelques chaises au centre de la pièce.
2. Il demande aux participants de disposer les objets de façon à ce que l'un d'eux soit plus puissant que tous les autres.
3. A la fin, il demande aux participants de se placer dans ce décor de façon à se trouver dans la position la plus puissante.

**A l'issue de ces exercices, les participants ont été invités à donner leurs impressions. Voici leurs remarques :**

Groupe 1	Groupe 2
<ul style="list-style-type: none"><li>• Action – réaction</li><li>• Sollicitation pour soi-même et pour le groupe</li><li>• Réflexion sur soi</li><li>• Escalade</li><li>• « Bouc émissaire »/« Mouton noir »</li><li>• Sentir qu'on contrôle la situation</li><li>• Gérer son stress</li><li>• Pression du groupe</li><li>• Manipulation</li><li>• Traits physiques :<ul style="list-style-type: none"><li>– énergie</li><li>– taille</li><li>– voix</li><li>– cohésion</li><li>– rôle moteur</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque de communication</li><li>• Hésitation à faire le premier pas, on attend les autres</li><li>• Miroir : on copie les comportements</li><li>• Survie personnelle</li><li>• Compétition/coopération</li><li>• Mécanismes ou comportements défensifs/offensifs</li><li>• Comportement « faux », non naturel</li><li>• Chaos contre structure</li><li>• Sentir qu'on contrôle la situation</li><li>• Se raccrocher aux idées des autres</li><li>• Il faut du temps pour intégrer/appliquer les changements</li><li>• Comportement fondé sur les expériences antérieures</li><li>• Comportement qui s'écarte des normes du groupe</li><li>• Contrôle du groupe (se situer dans un groupe de telle ou telle taille)</li></ul>

### Vu de l'intérieur : entretien avec un formateur

**« Pourquoi est-il si important, pour la réussite d'une session d'étude ou de toute autre activité fondée sur l'éducation non formelle, de surveiller l'évolution du groupe ? »**

*Q : A l'école, c'est l'enseignant qui s'occupe de tout. Ici, par quoi commencer ?*

R : Lorsque les jeunes arrivent au centre, ils ne se sont encore jamais vus et il est normal qu'ils soient en retrait. De nouvelles têtes, des langues étrangères, un nouvel environnement, la fatigue du voyage : tout contribue à une attitude réservée.

Le rôle de l'équipe est de rendre ce nouvel environnement agréable. Pour commencer, les animateurs doivent donner aux participants l'occasion de se saluer, d'apprendre qui sont les autres et de savoir d'où ils viennent ; en d'autres termes, de commencer à faire connaissance avec le groupe, puisqu'ils vont passer une semaine ensemble pour une expérience d'apprentissage que nous voulons positive.

*Q : Mais, ensuite, comment passer au contenu ?*

R : Le premier jour d'une session d'étude – le lendemain de la soirée d'accueil –, les participants attendent toujours des présentations formelles et le début du « vrai travail ». Ne vous inquiétez pas de savoir si des contenus vont émerger. Au début, les participants ont très envie de partager ce qu'ils savent et/ou ce qu'ils ont appris par le passé. Il arrive même que certains se montrent trop enthousiastes : c'est à l'équipe d'animateurs de fournir un cadre permettant à chacun de s'exprimer. A ce moment-là, une culture de groupe unique se met en place et les participants définissent les règles de communication au sein de ce groupe.

*Q : Comment veiller à ce que les échanges se déroulent bien ?*

R : En fait, en tant qu'animateur, votre travail n'est pas de lisser tous les échanges. Les participants n'ont pas tous le même avis, la même vision du thème de la session d'étude ni la même façon de communiquer. Il faut donc vous attendre à ce que des conflits surviennent : de temps en temps, le ton va monter. A ce stade, l'équipe doit faire en sorte que le groupe interagisse au maximum. Il est donc important de prévoir ici plusieurs exercices de renforcement du groupe, et les premières discussions sur la thématique de la session d'étude.

*Q : En tant qu'animateur, comment dois-je réagir à tous ces conflits ?*

R : A mon avis, le début du deuxième jour est le meilleur moment pour présenter au groupe des idées polémiques au sujet de la thématique de la session. Cela soulèvera sûrement beaucoup de discussions, ce qui

aidera les participants à commencer à communiquer efficacement. Ici, l'équipe d'animation doit s'assurer que les conflits concernent les divergences d'opinions sur le sujet et non des aspects personnels. C'est à elle qu'il appartient de créer une atmosphère sécurisante, où les participants se sentent libres de donner leur avis. Une telle atmosphère, qui passe par la tolérance et le respect mutuel, aide les participants à accepter et à comprendre les différences et les avis opposés.

*Q : Qu'est-ce qui fait qu'un groupe est performant ?*

R : Une fois que l'atmosphère de travail est installée, l'équipe doit orienter le groupe pour qu'il soit le plus productif possible. Les discussions en différents petits groupes, la réflexion individuelle, les exercices de simulation en groupes plus importants et les débriefings après les exercices contribuent tous à un examen approfondi du sujet de la session d'étude. A ce stade, le groupe devrait aussi livrer ce que l'équipe a défini comme le résultat de la session d'étude : une déclaration, des recommandations, des idées d'exercices, des plans d'action pour des projets, etc.

*Q : Comment bien conclure une session d'étude ?*

R : Finir en beauté une session d'étude fructueuse est une tâche difficile. Il ne faut pas laisser retomber le souffle ! Même une fois achevée la dernière activité, vous devez faire en sorte que les participants rentrent chez eux motivés, prêts à répercuter les résultats au sein de leur organisation ou dans leur entourage. Le contenu n'est pas tout ! Laissez le groupe faire la fête et profiter de son temps libre.

### **Théorie de la dynamique de groupe (par Bruce Tuckman)**

1. Formation
2. Turbulences
3. Tassement
4. Optimum
5. Deuil



La phase de « formation » est celle où le groupe se rassemble pour la première fois, où se nouent les premiers contacts. Celle des « turbulences » se caractérise par une exploration des rôles et des positions au sein du groupe, qui engendre souvent quelques conflits. S'ensuit la phase de « tassement » : le groupe apprend à fonctionner, par exemple en appliquant des règles de conduite et des processus de travail. L'« optimum » est le moment où le groupe atteint son pic, où il travaille le mieux. Il est suivi du « deuil », lorsque la période de travail s'achève. Dans une session d'étude, cela correspond à la soirée d'adieu.

La dynamique de groupe n'est pas linéaire ; c'est plutôt une spirale, puisque les différentes phases se répètent au cours de la période de fonctionnement du groupe. De plus, la durée et l'intensité de chaque phase varient d'un groupe à l'autre.



Lors d'une session d'étude, on peut rencontrer chez les membres du groupe les stratégies suivantes :

- ▶ rechercher le pouvoir ;
- ▶ ne pas vouloir être exclu (ni exclure les autres : rechercher un comportement homogène) ;
- ▶ s'assimiler, s'adapter au comportement des autres ;
- ▶ se fondre dans la masse ;
- ▶ être à la tête du groupe ;
- ▶ être le « poil à gratter » du groupe ;
- ▶ faire rire ;
- ▶ s'adapter aux attitudes/aux valeurs du groupe.

#### 4.4. VALEURS<sup>2</sup> ET DÉONTOLOGIE<sup>3</sup>

Un exemple pour commencer : en soirée, l'équipe de préparation propose un jeu susceptible de heurter certains participants : il y a beaucoup de contacts physiques entre les joueurs, ce que certains peuvent trouver trop intime, voire insupportable. L'un des participants, manifestement mal à l'aise, annonce le lendemain sa volonté de quitter la session.

- ▶ Comment résoudre le problème ? Expliquez votre solution.
- ▶ Comment éviter qu'une telle situation se reproduise ?
- ▶ Quelles sont les valeurs et les règles déontologiques importantes ici ? (choses à faire et à éviter)

Les valeurs et la déontologie font partie intégrante des sessions d'étude. Elles sont fondamentales pour les animateurs, qui encouragent les jeunes à développer leur sens critique : eux-mêmes doivent avoir une attitude exemplaire. Vous trouverez ci-dessous quelques questions de déontologie mises en situation, fondées sur les problèmes qui peuvent réellement se poser au cours d'une session d'étude et au sein d'une équipe de préparation.

#### Questions de responsabilité

##### Concernant le processus

Vous-même et le reste de l'équipe de préparation êtes en charge du processus global de la session d'étude, qui doit amener les participants à apprendre et à évoluer.

- ▶ Si vous arrivez à la session du matin à 10 heures au lieu des 9 heures convenues, après une passionnante soirée interculturelle arrosée de quelques verres de trop, attendez-vous à ce que vos participants fassent la même chose.
- ▶ Si vous répondez aux appels sur votre portable alors que vous êtes avec vos participants pour un travail en petit groupe, attendez-vous à ce qu'ils s'éclipsent chaque fois qu'ils ont des affaires privées à régler, qu'ils veulent envoyer un texto, etc.

##### Concernant le contenu

En tant que membre de l'équipe d'une session d'étude, votre travail ne consiste pas à fournir seul tous les contenus. Vous pouvez compter sur le conseiller pédagogique, sur des experts, sur vos coéquipiers et sur les participants. Les membres de l'équipe devraient se documenter et se préparer avant la session, pour pouvoir jouer le rôle de personnes ressources pendant son déroulement.

- ▶ Si vous faites partie de l'équipe d'une session d'étude consacrée à l'éducation aux droits de l'homme, vous devez au moins avoir une idée de ce qu'est le manuel *Repères*, en avoir lu un ou deux chapitres et connaître à fond cinq ou six exercices proposés dans ce manuel. Ne pas se préparer serait antidéontologique !

---

2. Les valeurs sont des convictions (le plus souvent pour ou contre quelque chose) auxquelles un individu ou un groupe social est émotionnellement attaché. [www.cogsci.princeton.edu/~wn](http://www.cogsci.princeton.edu/~wn) (lien ne fonctionnant pas)

3. Déontologie : du grec *deon*, « ce qu'il convient de faire », et *logos*, « le discours, la doctrine ». Théorie des devoirs ; par extension, ensemble des règles morales qui régissent l'exercice d'une profession ou les rapports sociaux de ses membres. Source : *Trésor de la langue française*, <http://atilf.atilf.fr>

## **Vous concernant**

Vous participez à un travail d'équipe. Quoi qu'il arrive au sein de l'équipe, ses membres doivent se montrer solidaires.

- ▶ L'équipe de préparation se réunit en soirée, l'occasion de discussions longues et difficiles. Deux membres de l'équipe sont en conflit.

Vous n'avez pas à raconter cela aux participants ! L'équipe fait partie du groupe et devrait en général partager ses idées et ses sentiments, mais il y a des limites : certaines indiscretions sont contraires à la déontologie.

## **Concernant les participants**

En tant qu'animateur, vous êtes au centre de l'attention et occupez une position dominante par rapport aux participants.

- ▶ Séparez votre vie privée de votre vie professionnelle (même si vous êtes peut-être animateur bénévole). Vous n'êtes pas ici pour profiter à fond des fêtes, flirter avec un(e) participant(e) ou adopter une attitude de séduction. Ce serait antidéontologique.

*Observations* : pour approfondir la réflexion, vous trouverez d'autres études de cas dans l'annexe 2.

Les autres aspects du fonctionnement de l'équipe de préparation sont abordés au chapitre 5.

## **Principes déontologiques pour le travail auprès de jeunes**

### **Principes personnels**

- ▶ traiter les jeunes avec respect ;
- ▶ respecter et promouvoir le droit des jeunes à prendre leurs décisions et à choisir par eux-mêmes ;
- ▶ promouvoir et garantir le bien-être et la sécurité des jeunes ;
- ▶ contribuer à faire progresser la justice sociale pour les jeunes et dans la société en général.

### **Principes professionnels**

- ▶ reconnaître la limite entre vie professionnelle et vie privée ;
- ▶ reconnaître la nécessité de rendre des comptes aux jeunes, à leurs parents ou tuteurs (s'ils ont moins de 18 ans), à leurs employeurs, sponsors, à la société dans son ensemble et aux autres personnes intéressées par leur travail ;
- ▶ développer et entretenir les savoir-faire et les compétences nécessaires pour s'acquitter de sa tâche ;
- ▶ favoriser le débat sur la déontologie dans le travail de jeunesse et y participer.

(Adapté de Y. Domuschieva, *Ethical Conduct in Youth Work*, préparé par la National Youth Agency, Royaume-Uni. Pour plus d'informations, voir l'annexe 3).



## 4.5. ANIMER UNE SESSION D'ÉTUDE : AFFIRMATION ET CONFIANCE EN SOI

Etre membre de l'équipe de préparation d'une session d'étude, c'est aussi prendre la responsabilité d'accompagner les participants dans une expérience d'apprentissage. Vous devez donc vous approprier la conduite de certaines tâches (présider des sessions et des réunions d'équipe, veiller au bien-être de chaque participant et membre de l'équipe, prendre l'initiative d'organiser des activités clés, faire face de temps en temps à des conversations difficiles).

Afin d'améliorer les compétences de communication nécessaires lorsque des conversations posent problème, ce chapitre revient sur l'intérêt d'un comportement affirmé en général et, au niveau personnel, sur l'importance de la confiance en soi.

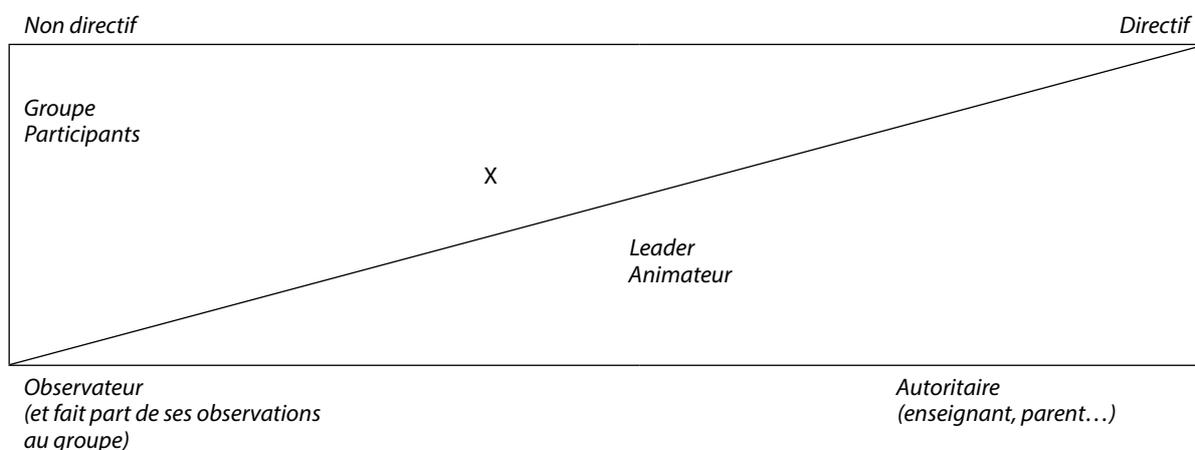
Les sessions d'étude reposent sur l'« éducation par les pairs » : les membres de l'équipe sont au même niveau que les participants. Il est donc normal que certains participants aient plus d'expérience que les membres de l'équipe. Cela ne doit pas vous décourager : en ayant cette situation en tête, veillez simplement à vous affirmer et à garder confiance en vous.

Ce chapitre vous familiarisera avec les connaissances et les savoir-faire nécessaires pour bien animer et gérer les sessions d'étude. Les compétences importantes pour ce faire sont :

- ▶ l'affirmation, verbale et non verbale ;
- ▶ la confiance en soi ;
- ▶ la gestion des conversations difficiles, en particulier dans le cadre des sessions d'étude et des environnements d'apprentissage par l'expérience.

Le schéma suivant représente les styles de leadership, selon que le comportement de l'animateur est plus ou moins :

- ▶ non directif ou directif ;
- ▶ observateur ou autoritaire.



La croix symbolise un point de comportement intermédiaire, en partie directif, mais ouvert aux contributions des participants d'un stage de formation ou d'une session d'étude. Il s'agit du comportement que les animateurs et formateurs devraient adopter dans l'idéal.

Un autre outil théorique présente un intérêt dans ce contexte : la « fenêtre de Johari<sup>4</sup> ». Il donne une idée, par « zone », du point de vue de l'individu sur les autres, et du point de vue des autres sur l'individu.

		<i>VOUS</i>	
<i>AUTRUI</i>	<i>Connue</i>	<i>Connue</i>	<i>Inconnue</i>
	<i>Inconnue</i>	Ouvverte	Aveugle
		Cachée	Inconnue

4. [www.noogenesis.com/game\\_theory/johari/johari\\_window.html](http://www.noogenesis.com/game_theory/johari/johari_window.html)

La zone « ouverte » correspond aux informations sur nous-même qui sont connues à la fois de nous et des autres. La zone « cachée » désigne nos « secrets », ce que nous savons mais que les autres ignorent. La zone « inconnue » correspond à ce que nous apprenons sur nous-même lorsque, en révélant nos secrets à autrui, nous découvrons des choses qui n'étaient pas encore parvenues à notre conscience. Il faut parfois le soutien d'un thérapeute pour mieux connaître cette zone. La zone « aveugle » désigne les éléments de notre personnalité qui sont connus d'autrui mais non de nous-même.

En tant qu'animateur, la zone à améliorer en priorité est la zone aveugle. Grâce à une auto-analyse et en demandant leur avis à des personnes bienveillantes, l'animateur peut réduire la taille de cette zone, et donc améliorer son travail d'animation en prenant davantage conscience de ses forces et de ses faiblesses.

Devant ce constat, les participants au stage de formation d'animateurs ont cherché à évaluer leur propre degré d'affirmation, en recensant trois grands types de comportement :

3 TYPES DE COMPORTEMENT		
PASSIF	AFFIRMÉ	AGRESSIF
évasif	responsable	pressant
a l'air de s'excuser	efficace	arrogant
martyr	honnête	violent
démuni	spontané	dominateur
victime	pragmatique	accusateur
hésitant	courageux	imprudent
timide	audacieux	hyperactif
plein d'abnégation	pardonne facilement	rancunier
Impuissance	Force intérieure	Contrainte

Toujours dans le cadre du stage de formation d'animateurs, une séance de brainstorming sur les avantages d'un comportement affirmé a engendré la liste suivante, qui résume les compétences et savoir-faire les plus importants pour un formateur animateur :

1. gestion des conflits ;
2. meilleure réalisation des objectifs ;
3. atmosphère plus saine pour soi-même et pour l'équipe ;
4. gestion du stress ;
5. promotion des droits et des valeurs ;
6. égalité et respect dans la communication.

Si vous souhaitez approfondir cette question, vous trouverez à l'annexe 4 une description plus complète des compétences et des savoir-faire d'un animateur et/ou coanimateur, et les caractéristiques d'une animation constructive.

Pour conclure, l'animateur n'est ni un enseignant ni un expert. Il fait partie de l'équipe, et les participants sont aussi sources de connaissances, puisqu'ils peuvent être spécialistes du sujet traité. N'oublions pas que tous les participants sont sur le même niveau, qu'ils tirent leur expérience des mêmes organisations ou mouvements (ou d'organisations ou mouvements similaires), ou du travail de jeunesse en général. C'est l'une des différences majeures entre une session d'étude et un stage de formation, où les formateurs en savent plus que les participants.



# PRÉPARATION DE L'ÉQUIPE

---



## Chapitre 5

# Organisation du travail au sein de l'équipe

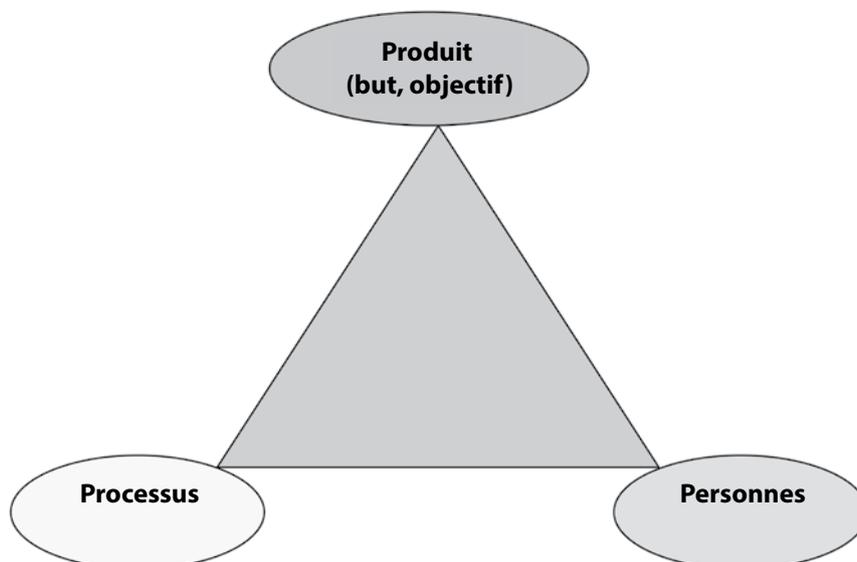
---

### 5.1. L'ÉQUIPE

Une équipe est un **petit nombre** de personnes aux **compétences complémentaires** qui ont **en commun** une **visée**, des objectifs de performance et une **approche** dont elles sont **solidairement responsables**.

(Source : Equipes « haute performance » – J. R. Katzenbach et D. K. Smith)

#### Les « 3 P » de l'équipe



Le triangle des 3 P (produit, procédure et personnes) représente les différents pôles dont toute équipe doit tenir compte dans son travail. Beaucoup d'équipes ont tendance à se concentrer sur le produit, c'est-à-dire sur les objectifs, les buts, les résultats à atteindre. Cela semble le plus efficace, étant donné que le temps est toujours compté. D'autres se concentrent sur le produit et sur le processus, mais oublient complètement le « facteur humain ». N'oubliez pas de prêter attention aux individus qui composent l'équipe. Quelle est leur impression quant à l'équipe et au travail qu'elle mène ? Quel impact cela a-t-il sur le processus ? A mesure qu'une activité progresse, il peut être nécessaire de se concentrer davantage sur l'un des trois P. En général, une session sera d'autant plus réussie qu'un équilibre existera entre les trois facteurs.

### 5.1.1. Composition de l'équipe

Les équipes de préparation des sessions d'étude se composent généralement de trois ou quatre membres, d'un directeur de stage<sup>5</sup> et du conseiller pédagogique/consultant choisi par le Service de la jeunesse. Tous les membres de l'équipe de préparation doivent déjà avoir une expérience du travail de jeunesse et de l'organisation d'activités de jeunesse au niveau national ou international ; ils doivent connaître les thèmes de la session d'étude et avoir une expérience en animation. Le directeur de stage devrait en outre avoir une expérience de la gestion d'équipes et de groupes internationaux de participants, ainsi que des questions, difficultés techniques et conflits éventuels qui se présentent naturellement dans ce cadre. Principal représentant de l'organisation de jeunesse, il est tenu de s'assurer de la réussite matérielle de l'activité. Le consultant et le conseiller pédagogique sont des formateurs expérimentés, la différence résidant dans le fait que le premier est engagé par le Conseil de l'Europe pour l'occasion tandis que le second fait partie du personnel du Conseil de l'Europe. Ils ont un rôle pédagogique, mais aussi administratif et politique. Le conseiller pédagogique doit faire en sorte que l'activité soit une réussite du point de vue éducatif<sup>6</sup>.

### Aspects essentiels pour composer l'équipe de la session d'étude

- ▶ Demandez les compétences dont vous avez besoin (assurez-vous que les membres de l'équipe ont une expérience en animation ou en formation). **Conseil** : l'équipe ne doit pas se composer de membres du bureau de l'association, qui certes la représentent bien lors des réunions, mais n'ont pas d'expérience de formateur/animateur.
- ▶ Veillez à l'équilibre entre les sexes et les zones géographiques.
- ▶ Décidez qui sera directeur de stage.

#### Faire le point

Savez-vous déjà qui va faire partie de l'équipe en charge de votre session d'étude ?

Votre organisation lance-t-elle généralement un appel à animateurs/formateurs via son réseau ?  
Convenez-vous à l'avance du profil souhaité pour les membres de l'équipe ? Avez-vous défini les compétences nécessaires à l'équipe ?

Votre équipe reflète-t-elle bien les origines géographiques des participants ? Compte-t-elle à peu près autant de femmes que d'hommes ?

Tous les membres de l'équipe peuvent-ils apporter une expérience intéressante concernant le domaine ou le sujet couvert par la session d'étude ? Y a-t-il un équilibre entre formateurs expérimentés et ceux moins expérimentés ?

### 5.1.2. Comment travailler en équipe : répartition des rôles

Nous savons tous ce qu'est le travail en équipe et en gardons généralement un bon souvenir. Cependant, il est crucial de s'assurer dès le départ que l'équipe de la session d'étude fonctionnera correctement.

Dans toutes les équipes, il faut d'abord un peu de temps pour apprendre à se connaître. Par exemple, avant de passer au contenu de la session, il est utile de pouvoir bavarder dans une ambiance détendue le premier soir (on peut prévoir une soirée en ville), de mener quelques activités de consolidation de l'équipe ou de simplement partager ses expériences. Ces premières étapes sont cruciales pour trouver un terrain commun, surmonter la barrière de la langue et plonger tout le monde dans le même état d'esprit. Elles aideront à produire plus tard un travail efficace et de qualité.

Quand vous commencez à travailler sur le contenu, il est essentiel de clairement répartir les rôles, notamment pour l'apport de ressources personnelles, les qualités et les compétences.

Au sein d'une équipe, les rôles possibles sont multiples : certaines personnes sont douées pour suggérer de nouvelles idées, d'autres ont tendance à rester fixées sur les détails pratiques. Certaines personnes adorent parler devant le groupe, d'autres moins. Certaines poussent l'équipe à aller de l'avant et à réfléchir sur son travail, tandis que d'autres s'interrogent sur le moindre détail. Certains membres ont un bon sens des objectifs, ou un

5. Personne ne sait pourquoi la personne chargée de la session d'étude pour le compte de l'organisation de jeunesse ne s'appelle pas « directeur de session ». Malgré la confusion qu'il engendre, le terme « directeur de stage » est utilisé depuis des années et tout le monde s'y est habitué.

6. Vous trouverez plus de détails sur le rôle du conseiller pédagogique au chapitre 2.2.1, « Rédiger une proposition de session d'étude », point E, « Qu'attendre du conseiller pédagogique ou du consultant ? »

bon sens de l'humour ; d'autres savent s'y prendre pour promouvoir l'équipe. Tous ces rôles sont importants et peuvent se compléter pour rendre l'équipe productive. En fonction de la composition de l'équipe et des situations particulières, les membres peuvent changer de rôle. Des personnes différentes font ressortir en nous des qualités différentes, et une situation spécifique peut exiger des actions et des comportements spécifiques.

Pour un travail d'équipe efficace et satisfaisant, il est important que tous les membres puissent apporter quelque chose qui corresponde à leurs aptitudes et assumer des rôles qui leur conviennent et soient reconnus et appréciés par le groupe. C'est plus facile à dire qu'à faire. Les comportements différents du nôtre nous agacent facilement. Il y a une grande marge entre comprendre théoriquement que tout le monde n'a pas les mêmes besoins et la même façon de contribuer, et être capable d'accepter ce fait pour l'exploiter de façon constructive. C'est encore plus vrai pour les équipes multiculturelles, dans lesquelles des facteurs personnels et culturels se mêlent pour déterminer le comportement de l'équipe. Enfin et surtout, la qualité du travail en équipe dépend de la valeur que nous lui attribuons en tant qu'occasion d'apprentissage personnel, et de la façon dont l'équipe favorise cet apprentissage. Pour cela, il est essentiel de prévoir une réflexion sur l'équipe et un retour d'impressions, menés avec tout le doigté qui s'impose. Vous trouverez à l'annexe 5 quelques méthodes pour analyser ensemble le travail de l'équipe.

(T-Kit *Les principes essentiels de la formation*, p. 34)



Décidez clairement lors de la réunion de préparation qui assume quoi et quels sont les rôles des différents membres de l'équipe, y compris le directeur de stage et le conseiller pédagogique/consultant.

Veillez à faire le point sur ce que chaque membre entend par « travail d'équipe » et attend des autres, et sur la manière dont vous allez vous entraider et régler les éventuelles crises au sein de l'équipe. En outre, les membres les moins expérimentés auront peut-être besoin d'être davantage épaulés : il faut en parler ouvertement et prévoir des solutions.

Pour conclure ce chapitre, voici quelques principes à suivre pour un travail en équipe fructueux :

- ▶ S'en-ga-ger ! Une équipe n'est efficace que si chacun de ses membres veut qu'elle fonctionne.
- ▶ Prenez le temps nécessaire pour discuter des approches et des idées de base, pour évaluer votre travail d'équipe et communiquer les impressions de chacun.
- ▶ Rédigez un contrat. Chacun a sa part de responsabilité !
- ▶ Agissez sur la base de valeurs et d'objectifs définis en commun.
- ▶ Acceptez-vous et acceptez les autres.
- ▶ Responsabilité personnelle : je suis responsable de mes actions et de mon comportement.
- ▶ Ayez confiance dans les aptitudes et les capacités de chacun et soutenez-vous mutuellement.
- ▶ Respectez les limites de chacun.
- ▶ Soyez prêts à prendre le risque de faire quelque chose de nouveau ; remettez-vous en question.
- ▶ Acceptez les erreurs comme autant d'occasions d'apprendre.

- ▶ Pensez « processus » : les objectifs sont importants, mais le processus l'est tout autant.
- ▶ L'équipe est capable de s'améliorer en analysant ses procédures et ses pratiques.
- ▶ Mettez en place des procédures pour analyser les situations et résoudre les problèmes.
- ▶ Soyez prêts à accepter les émotions, parties intégrantes du processus de travail.
- ▶ Conservez un équilibre entre efficacité et qualités sociales.
- ▶ Soyez fiers des réalisations de l'équipe.
- ▶ Le travail en équipe doit aussi être agréable ! Si ce n'est pas le cas, c'est qu'il y a quelque chose qui cloche.

(T-Kit *Les principes essentiels de la formation*, p. 39)

## 5.2. LE PROCESSUS DE PRÉPARATION

Le processus de préparation de l'équipe commence souvent chez les membres : ils contactent le directeur de stage et les autres membres de l'équipe par téléphone ou par courrier électronique, réservent leurs billets pour la réunion de préparation, ce qui suppose parfois d'obtenir un visa<sup>7</sup>, et se préparent personnellement à cette réunion en lisant des documents de référence, par exemple.

### 5.2.1. La réunion de préparation

#### Ordre du jour d'une réunion de préparation

Le nombre de réunions préparatoires peut varier d'une organisation à l'autre, en fonction du temps et de l'argent disponibles. Dans ce chapitre, nous présumons qu'il n'y a qu'une seule réunion et que c'est là que le plus gros du travail de préparation doit être accompli. En fonction de l'expérience des membres du groupe de préparation, de la complexité du thème et de la clarté des objectifs, il faut prévoir entre 1,5 et 3 jours de travail, consacrés à l'ordre du jour suivant :

#### Exemple d'ordre du jour pour la réunion préparatoire d'une session d'étude

1. Présentation des membres de l'équipe participant à la réunion
2. Contexte de l'activité
3. Le travail avec/dans les Centres européens de la jeunesse ; rôle du conseiller pédagogique
4. Rôle de l'équipe de préparation/comment travailler en équipe/les rôles dans l'équipe
5. Définition des buts et des objectifs de la session d'étude
6. Profil des participants
7. Conception du programme et choix des méthodes de travail
8. Description du travail pour les intervenants/experts à inviter
9. Lettre d'invitation et procédure de recrutement
10. Langues de travail, traductions
11. Rapport et documentation
12. Aspects techniques /matériels
13. Répartition des tâches au sein de l'équipe, définition du calendrier de préparation (vous parlerez du travail d'équipe et de la communication dans l'intervalle entre la réunion préparatoire et la session d'étude) et dates de la prochaine réunion de l'équipe
14. Evaluation de la réunion et clôture.

### 5.2.2. D'une réunion à l'autre

Il est extrêmement important que l'équipe reste en contact d'une réunion à l'autre, par courriel et/ou par téléphone. Le directeur de stage est chargé de signaler à l'équipe les évolutions et les changements, et de veiller à ce que chacun possède les dernières informations. Il est aussi le principal responsable de toutes les questions d'organisation : clarification des besoins logistiques avec le conseiller pédagogique du centre, etc. Bien que les autres membres de l'équipe ne connaissent pas nécessairement chaque détail d'organisation ou des questions comme le financement, les procédures de visa, etc., ils devraient être informés de tout changement important dans le programme ou dans le déroulement général de la session. Il faut faire suivre les courriels importants.

7. Surtout, envoyez la copie de votre passeport au conseiller pédagogique deux mois à l'avance, afin que le Service de la jeunesse puisse préparer votre lettre d'invitation officielle.

Une bonne part de la communication entre la réunion préparatoire et les dernières touches avant la session d'étude consiste à planifier le programme en détail. Il faut contacter des experts, confirmer leur venue, parfois organiser des visites sur place, et les membres de l'équipe élaborent et planifient les différents modules du programme.

Après avoir réparti les tâches lors de la réunion préparatoire et élaboré ensemble le projet de programme de la semaine (vous trouverez un exemple de programme au chapitre suivant), les membres de l'équipe travaillent généralement chez eux au développement de certaines parties du programme (en décidant de la méthode qui convient, de la durée, etc.). Cela se traduit généralement par des « modules ». (Vous trouverez un exemple concret de module au chapitre 5.4.2, « Conception des éléments du programme »). Par exemple, un membre de l'équipe prépare le programme d'une demi-journée ou un atelier/module consacré à un thème et coopère avec un autre membre qui lui donne son avis sur cette partie. (On peut aussi élaborer les modules en binômes dès le début). Une fois que les deux membres de l'équipe sont d'accord sur le module, ils le transmettent au reste de l'équipe, invité à son tour à donner son avis – jusqu'à ce que tout le monde soit d'accord sur le programme.

Les dates butoirs sont fixées lors de la réunion préparatoire, afin que chaque membre prépare ses parties dans un certain laps de temps et que les autres aient un délai précis pour donner leur avis. Le programme est donc prêt avant la session d'étude ou, lorsqu'une seconde réunion préparatoire plus brève est organisée avant la session, lors de cette seconde réunion. C'est aussi en amont que les membres de l'équipe décident de qui va s'occuper de quelle partie en pratique. Là encore, il vaut mieux toujours prévoir des binômes : si une personne tombe malade (ou doit se désister pour une raison ou une autre), l'autre peut reprendre facilement sa partie.

### 5.3. CONCEPTION DU PROGRAMME DES SESSIONS D'ÉTUDE

Lorsqu'on participe à une manifestation, qu'il s'agisse d'un séminaire, d'un stage de formation ou d'une session d'étude, tout semble aller de soi. Exercices, discussions en groupes plus ou moins grands, interventions d'experts et échanges d'expériences, tout se déroule naturellement. En fait, est-ce toujours aussi « naturel » ? Comment trouver la « recette gagnante » d'une bonne session d'étude ?

L'une des tâches les plus essentielles, les plus tangibles et les plus pragmatiques pour l'équipe de préparation d'une session d'étude consiste à concevoir le programme complet de la session et les différents modules qui le composeront. Les animateurs doivent donc être capables de concevoir un programme tourné vers les buts et les objectifs de la session d'étude, tout en reconnaissant et en anticipant les différents styles d'apprentissage des participants, la circulation d'énergie et le processus collectif. Toute activité d'éducation non formelle s'accompagne d'une question clé : comment utiliser le groupe comme source d'apprentissage ? Comment faire en sorte que le processus d'apprentissage ne soit pas à sens unique ?

Ce chapitre aidera les animateurs à comprendre le déroulement général d'un programme d'activités en éducation non formelle et à mieux connaître les différentes approches pédagogiques, tout en précisant les bases de la conception d'un module. Il attire aussi l'attention sur l'importance de concevoir le programme et/ou le module en tenant compte des différents besoins et styles d'apprentissage des participants.

En tant que membre de l'équipe de préparation, vous devez avoir conscience de l'importance du rythme d'une session d'étude, sur le plan des thèmes comme de l'énergie. L'équipe doit élaborer un programme cohérent, en recourant à l'éducation non formelle et en tenant compte des différents styles d'apprentissage pour le programme complet comme pour ses composantes.

**Etude de cas :** les participants au stage de formation d'animateurs ont conçu le programme d'une session d'étude de cinq jours, en se concentrant sur la cohérence de l'approche et sur le développement des différents modules.

#### Organisation WXY

##### *Analyse des besoins*

DEF organise des activités de groupe uniques en leur genre, destinées à développer la compréhension transculturelle chez les enfants et les jeunes du monde entier. En encourageant le respect des différences culturelles et une meilleure conscience de soi, DEF donne à chaque participant les moyens d'intégrer ces valeurs dans sa vie, en devenant citoyen du monde et en œuvrant en faveur de la paix.

DEF a déjà cinquante-trois ans d'expérience en matière d'éducation à la paix.

Tous les animateurs reçoivent une formation centrée sur la compréhension interculturelle, les méthodes pédagogiques en éducation non formelle, la psychologie de l'enfant, la conception d'une activité, etc. Nous souhaitons veiller à ce que tous nos programmes de formation, dans le monde entier, soient centrés sur l'éducation à la paix. L'offre d'une panoplie complète d'outils à cet effet renforcera la qualité et la cohérence de nos formations, et donc, indirectement, de toutes nos actions.

Cette session d'étude est l'une des premières étapes d'une expérience de plusieurs années orientée vers la qualité et la mise en valeur de l'éducation à la paix. Voici, rapidement, le déroulement du processus :

1. Atelier avec le président/vice-président de notre comité de travail en Europe, les autres régions étant représentées. Cela contribuera à donner une dimension internationale et à assurer une qualité égale dans toutes les régions. Cela passera principalement par un partage des bonnes pratiques, sous la direction de l'équipe de la session d'étude.
2. Au niveau national, l'objectif est double : d'abord former d'autres formateurs pour qu'ils puissent répercuter les connaissances dans ce domaine, ensuite planifier des activités pour tous les âges au niveau local sur le thème de l'éducation à la paix.
3. Pour les réunions régionales prévues pour l'année à venir, les représentants régionaux doivent organiser un atelier sur la mise en œuvre de l'éducation à la paix dans les activités locales. Le but est de partager les connaissances au niveau régional et de veiller à ce que des formateurs qualifiés transmettent leur expérience à d'autres formateurs aux niveaux national et local.
4. Lors de la rencontre internationale annuelle de WXY, qui s'est déroulée récemment en Thaïlande, le comité de travail international sur les activités locales a évalué les activités et les progrès accomplis et a défini l'étape suivante du processus.

### Résultat du travail des participants sur l'étude de cas

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Présentation équipe + participants ; buts et objectifs, contexte de la session + programme Faire connaissance Attente, craintes, motivations	Echange de pratiques et élaboration d'une définition commune	Evaluation et amélioration des pratiques/outils actuels de formation en matière d'éducation à la paix	Techniques de débat ouvert	Projet de diffusion des actions, proposition concrète de réseau régional Présentation du travail du groupe
Présentation du Service de la jeunesse Dynamisation de l'équipe Introduction au thème Soirée internationale	Intervention d'un expert Atelier sur l'éducation à la paix	Après-midi libre Dîner en ville	Renforcement de la coopération régionale, stratégies de réseautage	Etapes suivantes Evaluation et recommandations Clôture Soirée d'adieu

Avant la session, les participants recevront des questionnaires leur demandant de préciser leurs savoir-faire/compétences et seront invités à élaborer certaines des sessions, dont ils se chargeront.

Déroulement du programme :

- ▶ évaluation des pratiques actuelles, échanges ;
- ▶ élaboration d'outils et d'améliorations ;
- ▶ conception d'activités locales ;
- ▶ développement de projets concrets.

#### Faire le point

Auriez-vous proposé le même programme ? Partagez-vous sa logique ?

Avez-vous déjà réfléchi à la manière de construire le programme de votre session d'étude ? Y a-t-il des éléments spécifiques que vous souhaiteriez inclure ?

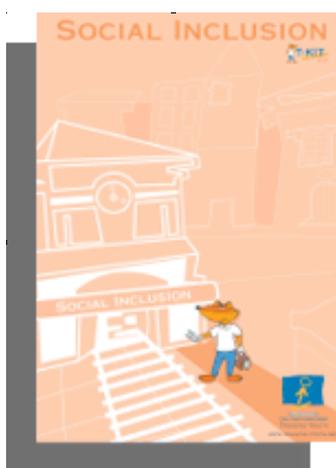
## 5.4. BASES PÉDAGOGIQUES

### 5.4.1. Ressources pour l'élaboration des éléments du programme

*Repères, Kit pédagogique, DOmino, Compagnon* : ces ressources sont accessibles sur [www.coe.int/compass](http://www.coe.int/compass) ou auprès des chargées d'information dans les Centres européens de la jeunesse de Budapest et de Strasbourg.



*Kits de formation (T-Kits)* sur les thèmes suivants :



1. Le management des organisations
2. Une méthodologie de l'apprentissage des langues
3. Gestion de projets
4. L'apprentissage interculturel
5. Service volontaire international
6. Les principes essentiels de la formation
7. En chantier... la citoyenneté, les jeunes et l'Europe
8. L'inclusion sociale
9. Financement et gestion financière
10. Educational evaluation in youth work (uniquement en anglais)
11. Mosaiques – Le travail euro-méditerranéen de jeunesse
12. Youth transforming conflict (uniquement en anglais)

Tous ces supports sont accessibles sur [www.youth-partnership.net](http://www.youth-partnership.net) ou auprès des chargées d'information des Centres européens de la jeunesse, ainsi que dans les centres de ressources Salto-Jeunesse. Pour plus d'informations, vous pouvez consulter [www.salto-youth.net](http://www.salto-youth.net).

Nous ne faisons ici que suggérer des supports particulièrement bien adaptés aux contextes d'apprentissage non formel, et donc aux travailleurs de jeunesse et aux animateurs de sessions d'étude. On trouvera bien sûr de très nombreux supports de formation dans les Centres européens de la jeunesse, en librairie, sur internet, dans les bibliothèques universitaires, etc.

### 5.4.2. Conception des éléments du programme

Comme expliqué au chapitre 5.2.2, les réunions de l'équipe permettent de répartir la préparation des différents éléments du programme entre les animateurs. Cette préparation individuelle se fait sous forme de modules, tel que celui présenté ci-dessous. Les modules sont élaborés après la réunion préparatoire (les membres de l'équipe s'accordent généralement sur un délai), échangés par courriel puis examinés et commentés par au moins un membre ou par toute l'équipe. C'est un très bon moyen pour informer tous les membres de l'équipe de l'orientation donnée à votre module, de la durée de votre session, des méthodes que vous allez appliquer, etc. Veillez à définir des objectifs clairs pour chaque élément du programme – reliés aux buts/objectifs que vous avez définis pour le programme complet –, précisez la durée de votre intervention et indiquez clairement les étapes et les méthodes, de façon que tous les membres de l'équipe comprennent ce que vous allez faire. Vos réunions pourront ainsi se dérouler sur des bases concrètes. Chaque membre de l'équipe devrait être capable de comprendre et d'organiser les éléments ou modules que vous avez préparés.

#### Exemple de présentation d'un module

#### Session d'étude « XY »

<b>1. Titre + date + horaire</b>	Introduction générale aux droits de l'homme Mardi 25 mars 20.., 9 h 30 - 13 heures
<b>2. Contexte</b>	Les participants viennent juste de commencer à travailler ensemble ; ils ont surtout appris à se connaître et à prendre conscience du groupe. Ce module est le premier moment de véritable concentration sur le contenu. Les participants connaissent encore mal le principal thème de la session d'étude, les droits de l'homme. Il est donc nécessaire de le présenter et d'en donner une définition commune.
<b>3. But(s)</b>	Présenter le concept et aboutir à une définition commune des droits de l'homme.
<b>4. Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- familiariser les participants avec les différents droits de l'homme ;</li> <li>- leur permettre de mettre certains de ces droits en perspective avec leur vie quotidienne ;</li> <li>- échanger différentes expériences de l'exercice ou de la violation des droits de l'homme telles que vécues ou observées par les participants ;</li> <li>- sensibiliser, à travers une discussion, à l'importance des droits de l'homme ;</li> <li>- clarifier le concept de droits de l'homme ;</li> <li>- présenter les principaux instruments de protection des droits de l'homme ;</li> <li>- échanger des idées et des bonnes pratiques sur les actions citoyennes de sensibilisation aux droits de l'homme ;</li> <li>- présenter l'approche de l'éducation aux droits de l'homme du Service de la jeunesse ;</li> <li>- présenter <i>Repères</i> et <i>Repères Juniors</i>, outils d'éducation aux droits de l'homme à l'intention des jeunes et des enfants.</li> </ul>
<b>5. Méthodologie (proposée) et méthodes (appliquées)</b>	« Le loto des droits » ( <i>Repères</i> , p. 176). Après le débriefing, résumer/expliciter les concepts (universels, indivisibles, inaliénables) et les générations de droits et d'instruments (droits civils et politiques/économiques, sociaux et culturels/droits collectifs). Discussion en petits groupes puis plénière sur les actions citoyennes envisageables pour sensibiliser aux questions de droits de l'homme, présentation de l'approche de l'éducation aux droits de l'homme par le Service de la jeunesse, présentation de <i>Repères</i> et <i>Repères Juniors</i> comme outils d'éducation aux droits de l'homme à l'intention des jeunes et des enfants, questions ouvertes. Evaluation : « méthode flash », les participants disent ce qui leur vient à l'esprit à ce moment de la session.

<b>6. Programme</b>	<p>9 h 30 - 9 h 40 « énergiseur »  9 h 40 - 9 h 45 présentation de la journée et du module  9 h 45 - 10 h 30 exercice « Le loto des droits »  10 h 30 - 11 h 15 résumé et approfondissement du concept  11 h 15 - 11 h 45 pause-café  11 h 45 - 11 h 55 discussion en petits groupes sur les actions citoyennes  11 h 55 - 12 h 10 échange d'idées et de bonnes pratiques en plénière  12 h 10 - 12 h 25 présentation de l'approche de l'éducation aux droits de l'homme du Service de la jeunesse  12 h 25 - 12 h 35 présentation de <i>Repères</i> et <i>Repères Juniors</i>  12 h 35 - 12 h 50 séance de questions et réponses  12 h 50 - 12 h 55 évaluation flash  12 h 55 - 13 heures annonces techniques</p>
<b>7. Résultats</b>	<p>Les participants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ont compris que les droits de l'homme valent partout et pour tous et ne peuvent être déniés à qui que ce soit ;</li> <li>- ont pris connaissance des différents droits de l'homme et les ont compris ;</li> <li>- ont compris qu'aucun des droits de l'homme n'est plus important que les autres : ils sont indissociables ;</li> <li>- ont pris conscience des différences de situations des droits de l'homme dans les différents pays ;</li> <li>- ont établi un lien entre les droits de l'homme et leur vie quotidienne ;</li> <li>- ont travaillé sur les instruments de protection des droits de l'homme et réfléchi aux actions citoyennes susceptibles de sensibiliser aux questions de droits de l'homme ;</li> <li>- se sont familiarisés avec l'approche de l'éducation aux droits de l'homme du Service de la jeunesse et avec les outils disponibles ;</li> <li>- ont pu poser toutes leurs questions sur les droits de l'homme et sur l'éducation aux droits de l'homme, et en parler ensemble.</li> </ul>
<b>8. Evaluation</b>	<p>L'évaluation par les participants juste après le module a été assez positive : éclairant, motivant, donnant à réfléchir... Mais certains avaient l'esprit confus et avaient besoin de plus de temps pour réfléchir. Le mélange de méthodes a été apprécié. On aurait pu consacrer plus de temps à l'expérience personnelle des droits de l'homme vécue par les participants.</p>
<b>9. Matériel nécessaire et espace requis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. fiche adaptée du loto des droits ;</li> <li>2. questions de débriefing pour le loto des droits ;</li> <li>3. copie de la fiche de loto pour chaque participant ;</li> <li>4. 40 stylos ;</li> <li>5. présentation PowerPoint pour le résumé et les explications complémentaires ;</li> <li>6. ordinateur et projecteur ;</li> <li>7. tableau à feuilles et feutres ;</li> <li>8. exemplaires de <i>Repères</i> et de <i>Repères Juniors</i>.</li> </ol> <p>Espace : salle plénière</p>
<b>10. Lectures complémentaires</b>	<p><a href="http://eycb.coe.int/compass/fr/pdf/2_35.pdf">http://eycb.coe.int/compass/fr/pdf/2_35.pdf</a>  (version originale du loto des droits)  <a href="http://eycb.coe.int/compass/fr/contents.html">http://eycb.coe.int/compass/fr/contents.html</a>, chapitre 4,  <i>Repères Juniors</i></p>
<b>11. Annexes</b>	<p>Loto des droits de l'homme adapté  Diapos pour le résumé/les explications complémentaires</p>

Vous trouverez dans l'annexe 6 le tableau type pour planifier un module.

### Faire le point

Avez-vous déjà vécu quelque chose de semblable dans des activités auxquelles vous avez participé ?

Quels avantages y a-t-il à préparer une feuille de route aussi détaillée ?

Et quels inconvénients ?

### ► 5.4.3. Débriefing et évaluation des activités pédagogiques

#### A. Débriefing des activités pédagogiques

Lors de la session d'étude XYZ, l'un des membres de l'équipe vient d'animer l'activité de débat ouvert qu'il avait préparée. Le temps de discussion des participants s'achève et l'équipe chargée de l'activité s'apprête à passer au débriefing en plénière. Mais un des collègues a déjà mis en place sa présentation pour le prochain élément du programme, de nature très différente, et le responsable de la journée le laisse prendre la parole. Il n'y a donc pas de débriefing. Plus tard, naturellement, les participants s'en plaignent : ils ont eu du mal à suivre la présentation avec en tête de nombreuses questions en suspens sur le débat. Le membre de l'équipe chargé de cette activité n'a pas osé interrompre son collègue, lui disputer l'espace – aux dépens du débriefing.

Dans beaucoup d'activités de jeunesse, les exercices sont intéressants, mais le débriefing fait défaut (faute de temps, de préparation, de connaissances ou d'expérience de la part des membres de l'équipe de préparation). Dans un contexte d'apprentissage par l'expérience, le débriefing est indispensable ! Sans lui, les participants risquent de ne rien apprendre (ou de profiter beaucoup moins de l'exercice). Le débriefing est crucial dans une formation ; il est essentiel que les animateurs en connaissent la structure et les principes. Après chaque exercice pédagogique, il faut qu'un animateur organise une discussion entre les participants sur l'expérience vécue aux différentes étapes de l'exercice. On peut structurer le processus comme suit : sortir de l'expérience, réfléchir et analyser, comprendre, partager, conclure et relier à la réalité. Ce processus de débriefing d'un exercice pédagogique (lors d'une formation) correspond aux différentes étapes de l'apprentissage par l'expérience (voir le cycle présenté au chapitre 3.1). Si vous n'organisez aucun débriefing, attendez-vous à ce que les participants ne retiennent pas grand-chose de ce qu'ils viennent de vivre.

#### Objectifs du débriefing :

- partager son expérience pour atténuer les frustrations ; mettre des mots sur certaines des émotions ressenties ; identifier ses sentiments ;
- réfléchir sur l'activité ; laisser du temps à la réflexion personnelle/collective ; partager les opinions ; permettre aux participants de se découvrir ; faire ressortir les différents points de vue ;
- conceptualiser ce qui vient de se passer ; « faire atterrir » les idées jetées en l'air ; apporter de nouveaux éléments ; pointer les connexions ; répondre aux questions et en poser d'autres, d'une autre portée ; acquérir de nouvelles connaissances ; trouver des moyens de transposer ces connaissances à des situations réelles ; partager des approches et des perceptions différentes ;
- chercher comment appliquer l'apprentissage ; favoriser la souplesse et l'empathie ; décrire les objectifs de l'activité ; aider les participants à prendre conscience du but de l'exercice ; vérifier que le but a été atteint ; évaluer le processus ; analyser la progression du processus d'apprentissage ; tenter de mettre en lumière l'objectif de l'activité.

Les questions suivantes donnent un aperçu des points que toute séance de débriefing devrait aborder (conformément au cycle de l'apprentissage par l'expérience) :

- Qu'est-ce qui s'est passé ?
- Pourquoi ?
- Comment vous êtes-vous sentis ?
- Pourquoi ?
- A quelle situation de la « vraie vie » est-ce que cela vous fait penser ?
- Avez-vous des exemples de situations semblables ?
- Comment utiliser cette expérience dans la vie ou dans votre travail avec des jeunes ?

Ces questions correspondent *grosso modo* aux différentes étapes d'un débriefing. Cependant, il faut toujours adapter les questions à l'exercice et préparer une série de questions pour chaque étape (sentiments, processus, schémas, rapport à la réalité, apprentissage). Un exemple pratique tiré des stages de formation d'animateurs vous exposera en détail le plan d'une séance de débriefing. Il n'est pas obligatoire de poser toutes les questions ci-dessus à chaque exercice ; certaines seront plus ou moins utiles ou adaptées, selon la situation.

#### Exemple pratique :

Pour préparer leurs questions, les participants au stage de formation d'animateurs ont travaillé à partir d'une activité d'apprentissage interculturel : Euro-rail à la carte (*Kit pédagogique « Tous différents, tous égaux »*, p. 119).

Les questions ci-dessous ont été élaborées par différents groupes de travail au sujet de l'exercice « Euro-rail à la carte ». Cette structure est recommandée pour tous les débriefings sur une activité d'apprentissage interculturel.

### **Sentiments/émotions**

- ▶ Quel a été le moment le plus sensible ?
- ▶ Quel est votre sentiment sur votre contribution personnelle ?
- ▶ Comment avez-vous ressenti le fait d'être obligé de choisir ?
- ▶ Comment vous sentez-vous/vous êtes-vous senti ?
- ▶ Vous êtes-vous senti à l'aise ? Blessé ?
- ▶ Quelle a été l'expérience la plus chargée d'émotion ?
- ▶ Y a-t-il quelque chose que vous voudriez partager avec nous maintenant ?
- ▶ Quel effet cela vous a fait de prendre ces décisions ?

### **Processus, gestion des conflits**

- ▶ Comment êtes-vous parvenu à votre conclusion ?
- ▶ Est-ce que cela a été facile ? Pourquoi/pourquoi pas ?
- ▶ Comment avez-vous négocié ?
- ▶ Quelle dynamique y avait-il dans votre groupe (conflit, quelqu'un « prend la tête », etc.) ?
- ▶ Comment le groupe est-il parvenu à un accord ?
- ▶ Comment le groupe a-t-il géré ses différends ?
- ▶ Quel lien faites-vous entre votre choix et votre expérience personnelle ?

### **Raisonnement/logique**

- ▶ Qu'est-ce qui a influencé votre choix ?
- ▶ Dans quelle mesure votre sexe, votre couleur de peau, votre langue, votre nationalité ou votre orientation sexuelle ont-ils influencé votre choix ?
- ▶ Dans quelle mesure les ressemblances/différences avec vous ont-elles influencé votre choix ?
- ▶ Quels choix avez-vous faits ? Pourquoi ?
- ▶ Quelles difficultés avez-vous rencontrées au cours de l'exercice ?

### **Résultats d'apprentissage/liens avec la réalité – Apprentissage interculturel**

- ▶ Avez-vous pu vous identifier à cette situation ?
- ▶ Quel rapport avez-vous pu établir avec la vie quotidienne ?
- ▶ Avez-vous déjà vécu ce type de situation ?
- ▶ Qu'avez-vous appris sur vous-même ?
- ▶ Dans quelle mesure cette expérience a-t-elle modifié votre perception de vous-même et votre façon de penser ?
- ▶ Dans quelle mesure a-t-elle bousculé vos valeurs ?
- ▶ Avez-vous trouvé des limites à votre tolérance/ respect/capacité d'acceptation ?
- ▶ Qu'avez-vous appris de cet exercice ?
- ▶ Comment faire face à une telle situation ?
- ▶ A votre avis, comment la personne XY est-elle perçue dans différentes parties du monde ?
- ▶ Quelle aurait été votre première réaction si vous n'aviez pas eu ces informations supplémentaires ?
- ▶ Comment ces minorités sont-elles représentées dans les médias ?

### **La notion de stéréotype**

- ▶ Savez-vous ce qu'est un « stéréotype » ?
- ▶ Au sein du groupe, aviez-vous les mêmes stéréotypes ?
- ▶ Si vous aviez eu plus de détails, est-ce que cela aurait changé quelque chose à vos choix ?
- ▶ Comment réagissez-vous à ce type de situation dans la vie réelle ?
- ▶ Dans quelle mesure votre expérience personnelle a-t-elle influencé votre choix ?
- ▶ Qu'est-ce qui a changé dans votre perception des stéréotypes ?
- ▶ Sur quoi reposent les stéréotypes ?

### **Faire le point**

Selon vous, y a-t-il quelque chose qui manque ? Suivez-vous la logique des différentes séries de questions ? Poseriez-vous des questions complètement différentes ? (Bien sûr, les questions doivent être adaptées à l'exercice qui vient de se dérouler.)

Concernant le débriefing, les participants au stage de formation d'animateurs ont soulevé les questions suivantes, qui sont tout à fait cruciales :

- ▶ Qu'est-ce qui peut mal tourner pendant un débriefing ?
- ▶ Comment s'assurer que l'exercice et le débriefing atteignent les buts visés ?
- ▶ Que faire si le débriefing tourne à la crise ?
- ▶ Que faire si les participants s'embarquent dans une direction inattendue ou non souhaitable ?
- ▶ Dans quelle mesure l'animateur peut-il s'ingérer dans le processus et suggérer ou donner des solutions ?

### **Recommandations et résultats des discussions en groupe lors du stage de formation**

- ▶ Essayez de prévoir toutes les réponses possibles aux questions et comment ces réponses peuvent déboucher sur des conclusions. Au cours de la discussion, choisissez les réponses les plus pertinentes.
- ▶ Choisissez le bon exercice pour atteindre vos buts. Si les sentiments et les réponses des participants ne conduisent pas aux conclusions escomptées, c'est que vous avez choisi le mauvais exercice.
- ▶ Si le processus tourne mal, il est parfois préférable d'arrêter le débriefing. Les participants peuvent avoir besoin de plus de temps pour sortir de leur rôle, etc.
- ▶ Si les choses dérapent franchement (conflit, émotions négatives, etc.), c'est ce dérapage qui devrait devenir prioritaire. Vous pouvez ensuite en faire un débriefing, même si ce qui s'est passé était sans rapport avec le thème ou les buts visés.
- ▶ Au cours de l'exercice lui-même, observez attentivement ce qui se passe : vous saurez mieux quels sentiments et quelles questions aborder lors du débriefing. Cependant, veillez à ne pas intervenir PENDANT l'exercice.
- ▶ Si le groupe n'en arrive pas aux thèmes escomptés, vous pouvez en dernier recours suggérer une solution ou donner un exemple tiré de votre expérience.
- ▶ MAIS : ne faites rien que le groupe ne puisse faire lui-même ; pesez donc soigneusement le moment où votre apport, vos suggestions ou vos réponses deviennent nécessaires.
- ▶ N'ayez pas peur des silences ; laissez aux participants le temps de réfléchir.
- ▶ Posez des questions ouvertes au lieu de questions qui suggèrent des réponses. Dans l'idéal, les participants devraient réfléchir par eux-mêmes au processus et aux résultats.

Cette discussion a abouti à une conclusion importante : un débriefing constructif est un exercice très difficile, qui demande beaucoup de connaissances, d'expérience et d'intuition. Il faut bien y réfléchir et bien le préparer pour qu'il devienne une expérience d'apprentissage mémorable. Il n'y a pas de quoi avoir peur : il faut juste s'entraîner ! Préparez toujours beaucoup de questions, même si vous n'allez peut-être pas toutes les poser. Vous devrez peut-être les adapter, en fonction des réactions des participants. Néanmoins, vous devez avoir en tête un but précis, vers lequel vous souhaitez mener le groupe. Une fois que vous avez préparé vos questions, il est souvent utile de demander l'avis du conseiller pédagogique.

## **B. Evaluation des activités pédagogiques : responsabilités des membres de l'équipe**

Les questions et réponses suivantes vous donneront une idée claire de l'« évaluation » dans le contexte d'une session d'étude.

### **Pourquoi évaluer ? / Les raisons d'évaluer**

Pour faire le point sur la situation actuelle, voir les résultats, analyser les différents aspects, atteindre les objectifs et les buts, recueillir des informations utiles pour les activités futures, justifier l'investissement auprès des bailleurs de fonds, avoir des raisons de faire la fête.

### **Buts de l'évaluation**

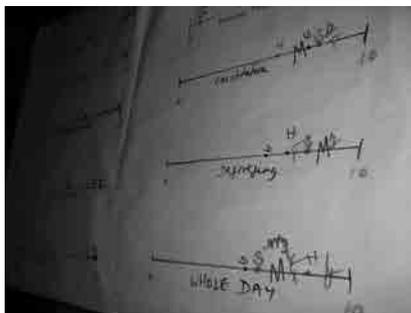
Mesurer les résultats, éviter des erreurs à l'avenir, améliorer les pratiques, avoir une idée claire des étapes suivantes, être efficace, donner suite aux projets, susciter de nouvelles idées.

## Qui évalue ?

L'équipe de préparation, les participants, les intervenants, les conseillers pédagogiques – toutes les personnes ayant participé au processus.

## Qu'y a-t-il à évaluer ?

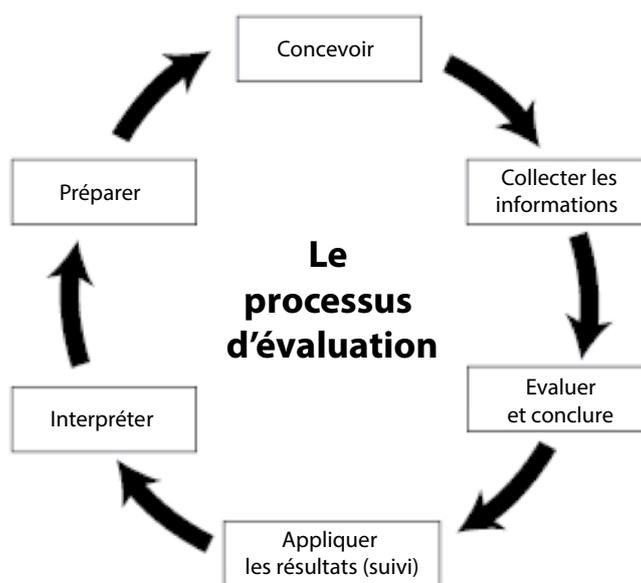
- ▶ les différentes méthodes ;
- ▶ les différents moments ;
- ▶ les différentes perspectives ;
- ▶ les différentes ressources ;
- ▶ les différentes méthodologies ;
- ▶ le processus d'apprentissage ;
- ▶ la conception du processus ;
- ▶ la réalisation des attentes ;
- ▶ le développement de l'organisation.



## Préparer une évaluation

Une évaluation peut être préparée comme un projet, en déterminant les objectifs, les méthodes de travail, les plans d'action, etc.

Le schéma suivant illustre les principales étapes d'un processus d'évaluation.



(Extrait du T-Kit *Gestion de projet*, p. 89)

## Recommandations concernant les évaluations et résultats de la discussion en groupe (lors des stages de formation d'animateurs)

### Avant l'activité

- ▶ Utiliser les sources d'information disponibles.
- ▶ Nommer une personne responsable de l'évaluation.
- ▶ Évaluer les besoins des participants, par exemple à l'aide d'un questionnaire.
- ▶ Évaluer la dynamique de groupe au sein de l'équipe de préparation.
- ▶ Elaborer le programme conformément à l'évaluation des besoins.
- ▶ Évaluer le processus de sélection des participants.
- ▶ Se demander si la session d'étude est bien conçue de manière à atteindre ses buts et ses objectifs.
- ▶ Méthodes : discussion, formulaire de demande de session d'étude, questionnaire.

### ***Pendant l'activité***

- ▶ Boîte à suggestions.
- ▶ Groupes d'évaluation (tous les jours).
- ▶ Questionnaire.
- ▶ Evaluation informelle.
- ▶ Discussion en plénière à la fin de la journée.
- ▶ Réunions de l'équipe de préparation.
- ▶ Techniques pour « prendre la température ». Par exemple, les participants occupent une certaine position dans la salle en fonction de leur opinion.
- ▶ Session de retour d'impressions (évaluation individuelle).
- ▶ Temps de réflexion personnelle.

### ***A la fin de l'activité***

- ▶ Exercices interactifs de créativité.
- ▶ Questionnaire (évaluation écrite par les participants). Un exemple de questionnaire est fourni à l'annexe 7.
- ▶ Discussion en groupe, par exemple en petits groupes de réflexion.
- ▶ Avant l'évaluation, il faut passer en revue la session d'étude.
- ▶ Réflexion rapide sur l'organisation, fondée sur le ressenti de chacun.
- ▶ Réflexion en équipe.
- ▶ Exercice individuel, par exemple la « lettre à moi-même ».

### ***Après l'activité***

- ▶ Questionnaires (individuel, organisation).
- ▶ Plans d'action personnels.
- ▶ Préparation d'activités de suivi : visites d'étude.
- ▶ Retour d'impressions des organisations vers l'équipe/la direction de l'organisation.
- ▶ Prévoir des moyens financiers pour mettre en pratique ces méthodes d'évaluation.

Pour plus d'informations pratiques et théoriques sur le thème de l'évaluation, consultez les T-Kits *Educational evaluation in youth work*, *Les principes essentiels de la formation* et *Gestion de projet*.

### **Faire le point**

Avez-vous déjà réfléchi aux méthodes d'évaluation de votre session d'étude ?

Quelles sont les questions clés que vous allez vous poser pour évaluer la conception de l'activité et les préparatifs (avant que la session d'étude ait lieu) ?

Quelles sont les méthodes/questions que vous utiliserez à la fin de la session d'étude ?

Avez-vous (vous-même ou votre équipe) des idées de techniques d'évaluation créatives/interactives, complémentaires de l'évaluation écrite, à utiliser à la fin de la session d'étude ?



# **RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES**

---



## Chapitre 6

# Evaluation de la session d'étude par les organisateurs

---

Nous avons vu au chapitre précédent les types d'évaluation qui devaient être menés par l'équipe. Ce chapitre est consacré à l'évaluation de la session d'étude par les organisations de jeunesse. Ces dernières doivent vérifier si elles ont réalisé ou non ce qu'elles avaient prévu avant la session d'étude. Ont-elles atteint leurs buts ?

Pour être plus précis, on peut dire que l'organisation qui mène la session d'étude doit évaluer les éléments suivants :

- ▶ L'activité menée en valait-elle la peine ? S'est-elle insérée dans la programmation à long terme et dans l'évolution de l'organisation ?
- ▶ Qu'est-ce qui a été atteint ? Les objectifs de la session d'étude ont-ils été remplis ?
- ▶ Quelles suites seront données par l'organisation ? Comment peut-elle mettre à profit les résultats atteints ?

En outre, l'organisation est tenue de fournir les ressources et l'environnement nécessaires pour que l'équipe puisse évaluer les divers aspects de la session d'étude. Ces aspects sont abordés au chapitre 5.4.3, « Débriefing et évaluation des activités pédagogiques ».

Comme évoqué au chapitre 2.2, « Cycle de vie d'une session d'étude », l'organisation doit s'assurer que les fiches d'évaluation de la session d'étude demandées par le Conseil de l'Europe ont été remplies (l'une par l'équipe de préparation et par le conseiller pédagogique, l'autre par l'équipe de préparation concernant la coopération avec le conseiller pédagogique et le CEJ).

Les formulaires d'évaluation standard peuvent être téléchargés sur [www.coe.int/jeunesse](http://www.coe.int/jeunesse).



## Chapitre 7

# Les rapports de sessions d'étude

En général, les rapports présentés par les organisations à l'issue de sessions d'étude dans les CEJ du Conseil de l'Europe ne sont pas de très grande qualité.

En outre, seules de rares organisations saisissent l'occasion, offerte par les CEJ, de reproduire à plus grande échelle les rapports de bonne qualité pour diffuser les savoir-faire, les compétences et les valeurs qui ont été développés. Les autres organisations gagneraient pourtant à pouvoir consulter des rapports sur des thèmes similaires lorsqu'elles préparent leurs propres sessions d'étude.

Plusieurs questions se posent donc : qu'est-ce qu'un bon rapport ? Quelles compétences sont nécessaires pour le rédiger ? Quels avantages les organisations peuvent-elles tirer d'un bon rapport, comment peuvent-elles l'utiliser pour prolonger et diffuser les résultats d'une session d'étude ? Comment utiliser les rapports des sessions d'étude pour alimenter les processus au niveau des institutions, des organisations et des individus concernés ?

Les réponses à ces questions se trouvent dans ce chapitre.<sup>8</sup>

### Rapports des sessions d'étude : règles à respecter<sup>4</sup>

Dans les six mois suivant l'activité, l'organisation qui a mené une session d'étude dans l'un des CEJ doit présenter un rapport d'une vingtaine de pages dans l'une des langues officielles du Conseil de l'Europe : l'anglais ou le français. Ce rapport doit être mis en forme sur ordinateur et respecter les lignes directrices du Service de la jeunesse. Il doit porter sur les discussions qui ont eu lieu et, le cas échéant, sur les conclusions auxquelles les participants sont parvenus au cours de la session. Les rapports ne correspondant pas à ces critères seront renvoyés à l'organisation. En principe, l'organisation de jeunesse est chargée d'imprimer et de reproduire le rapport, et de l'envoyer aux participants à la session et aux autres partenaires concernés. Il lui appartient aussi de traduire le rapport dans d'autres langues si une telle traduction est nécessaire ou souhaitée. Le secrétariat du Service de la jeunesse peut sélectionner certains rapports de sessions d'étude à traduire, reproduire et diffuser, s'ils présentent un intérêt pour un public plus large que les seuls participants à la session ou membres de l'organisation. Les frais sont alors pris en charge par le Service de la jeunesse. En principe, les organisations qui jugent leur rapport suffisamment pertinent dans le contexte général de la politique de publication du Service de la jeunesse et qui souhaiteraient que sa traduction et son impression soient financées peuvent en faire la demande auprès du secrétariat en joignant un courrier au rapport, dans un délai de trois mois après la session. Le courrier doit spécifiquement demander le financement de la traduction dans une langue donnée et de l'impression, en justifiant cette demande.

8. Ces règles ont été établies sur la base d'une décision du Comité de programmation du Service de la jeunesse. Reportez-vous également au chapitre 1.

Les équipes préfèrent souvent associer les participants à la collecte des données nécessaires au rapport et même à sa rédaction. Cependant, un ou plusieurs membres de l'équipe devront veiller à ce que le rapport soit cohérent, clair et bien présenté, à ce qu'il reflète la réalité de l'activité et à ce qu'il parvienne au CEJ dans le délai fixé. Il est donc important que la question du rapport soit explicitement abordée lors de la réunion de préparation. Si vos participants rédigent des rapports quotidiens, envisagez de faire adopter par tous la même structure spécifique : cela facilitera la synthèse. On trouvera à l'annexe 8 un exemple de structure à suivre pour ces rapports quotidiens.

### **Quel est l'intérêt du rapport pour l'équipe ?**

Le rapport d'une session d'étude n'est pas qu'un instrument administratif. Il peut aussi constituer un outil d'expression pour les jeunes engagés dans des organisations non gouvernementales, favorisant leur participation au débat social et politique aux niveaux national et international. Un rapport de session d'étude, s'il est bien présenté et reflète l'activité telle qu'elle s'est déroulée, peut constituer un précieux document de référence concernant les méthodes de formation (en particulier dans le domaine de l'apprentissage interculturel), les techniques de développement et de gestion de la dynamique de groupe et la stimulation du développement personnel. Il est en cela précieux pour l'organisation concernée, pour les autres activités qu'elle souhaiterait organiser et pour les équipes des sessions d'étude à venir. Par ailleurs, le rapport constitue une ressource indispensable pour le Service de la jeunesse, qui a besoin d'une trace écrite de ses activités pour promouvoir ses buts et ses programmes – dont les sessions d'étude sont une composante importante. Les rapports sont mis en ligne sur le site du Service de la jeunesse et peuvent être consultés par les organisations de jeunesse qui préparent des sessions sur des thèmes similaires. Voici les caractéristiques d'un bon rapport, sur la forme comme sur le fond.

Les auteurs des rapports devraient s'efforcer de se concentrer sur plusieurs points, dont notamment :

- ▶ le contenu détaillé des discussions qui ont eu lieu lors de la session d'étude ;
- ▶ l'apport des experts ou des intervenants ;
- ▶ les processus d'apprentissage, les expériences individuelles et collectives, et les méthodes pédagogiques utilisées ;
- ▶ les idées nouvelles, les conclusions et les projets qui sont ressortis des discussions ;
- ▶ les résultats concrets ;
- ▶ les recommandations ou déclarations sur des thèmes qui demandent une attention particulière et qui pourraient être traités dans le contexte du travail mené par le Conseil de l'Europe dans le domaine de la jeunesse ;
- ▶ les évaluations par les participants.

Bien sûr, cette liste n'est pas exhaustive. De plus, le rapport ne devrait pas être simplement descriptif : il devrait autant que possible analyser et évaluer ce qui s'est passé. Les auteurs ne sont pas censés promouvoir telle ou telle politique de jeunesse, mais raconter fidèlement l'activité : ce qui s'est passé, comment, pourquoi, et avec quelles méthodes. Le rapport devrait comprendre autant que possible les évaluations livrées par les participants. Cela peut donner une idée plus précise de la nature de la session et de la qualité des discussions.

### **Quel est le public cible du rapport ?**

Il est utile d'imaginer qui lira le rapport : cela vous aidera à choisir son style (et sa longueur). En général, le rapport devrait être rédigé de manière à être utile aux personnes qui n'étaient pas présentes à la session, par exemple les organisations membres, les entités qui ont versé des subventions, etc. Veillez à ce qu'il soit logique et facile à suivre pour tout le monde, et non uniquement pour les participants à la session et pour les organisations qui travaillent sur le même thème.

Il se peut même que vous ayez à produire différentes versions du rapport, s'il doit avoir différents lectorats. Par exemple, des parlementaires ou des responsables politiques apprécieront de brefs rapports analytiques (trois à cinq pages) résumant l'essentiel des idées, des problèmes et des recommandations. Les chercheurs et les experts préféreront des rapports informatifs et complets, qu'ils pourront analyser à l'aide de différentes méthodologies. Les institutions bailleuses de fonds cherchent des faits, en particulier concernant le coût de l'activité, mais aussi une présentation honnête du taux de mise en œuvre des buts de l'activité. Les membres de l'organisation souhaitent savoir ce qui s'est passé au cours de la session, lire des noms et

des descriptions concrètes des activités, ainsi qu’une évaluation détaillée. Enfin, les participants apprécieront plus probablement un rapport détaillé jour par jour, qui les aidera à se rappeler tout ce qu’ils ont fait.

## **Quel message le rapport doit-il transmettre ?**

Si le rapport vise à peser sur les politiques, il est essentiel qu’il insiste sur les idées et les propositions collectivement acceptées par les participants. Bien que ces idées ne puissent prétendre refléter l’avis de tous les jeunes (ni même la position officielle de l’organisation, à moins que la session ait eu précisément pour objet d’arrêter cette position), il est toujours important que plusieurs jeunes engagés socialement et politiquement, et issus de cultures et de milieux différents, soient parvenus à un consensus sur des questions qui divisent généralement l’opinion.

Si ces points de vue doivent être présentés aux responsables politiques sous leur forme authentique, il faudra les énoncer de manière qu’ils ne demandent pas beaucoup de réécriture et donc d’interprétation (avec le risque de mauvaise interprétation que cela comporte). Votre résumé des résultats de l’activité doit donc être sélectif et précis. En général, les rapports devraient éviter de raconter en détail toutes les activités, en particulier lorsqu’il est possible de renvoyer à leur description dans un manuel (par exemple, « *Repères*, p. ... »).

## **Conseils pour un rapport bien présenté**

### ***Contributions d’experts et documents de référence***

Le rapport ou certaines parties du rapport feront peut-être l’objet d’une publication. En conséquence, mais aussi pour des raisons légales, vous devez indiquer la source et les auteurs de tous les documents de référence que vous avez utilisés : copies d’articles, extraits d’ouvrages, photos et illustrations tirées de documents imprimés. Assurez-vous de l’exactitude de vos références ; en cas de publication, il vous faudra peut-être l’autorisation écrite du détenteur des droits.

Si vous joignez des contributions d’experts, indiquez leur nom et leurs coordonnées, et séparez clairement le texte qu’ils ont fourni du reste du rapport.

### ***Exemple de plan***

#### **Introduction :**

Présentez le sujet/thème de la session et les objectifs de l’organisation. Donnez éventuellement quelques renseignements sur l’organisation elle-même.

#### **Programme :**

Indiquez les thèmes et les activités dans l’ordre chronologique, en évitant toutefois de présenter le programme jour par jour et heure par heure.

#### **Discussions thématiques :**

Joignez les contributions d’experts sur chaque thème (lorsqu’il y en a) et indiquez les principales idées exprimées lors des discussions, ainsi que les points conflictuels, les faits et les observations avancés par les participants.

#### **Méthodes pédagogiques :**

Décrivez brièvement les méthodes que vous avez utilisées et expliquez pourquoi vous les avez choisies. Vous pouvez utiliser des schémas ou des illustrations.

#### **Analyse de la session :**

Elle peut se fonder sur les évaluations et suggestions des participants et de l’équipe. Utiles aussi, les commentaires sur la dynamique de groupe, le ressenti concernant le développement personnel, l’acquisition de connaissances et/ou de savoir-faire, le niveau de réussite des diverses méthodes de travail et une évaluation des experts et de l’équipe. Cependant, restez brefs !

#### **Conclusions :**

Elles peuvent inclure des recommandations (à condition que ces dernières aient été adoptées par les participants). C’est le moment de faire passer clairement votre message. Dans certains cas, si vous souhaitez par exemple demander des subventions ou influencer les politiques menées, il peut être judicieux de placer cette partie *au début* du rapport.

(Extrait du *Guide des sessions d’étude*)

**Faire le point**

Comment allez-vous organiser la préparation du rapport de votre session d'étude ?

Avez-vous prévu de nommer une personne rapporteur de la session ?

Les participants vont-ils contribuer au rapport ? Comment allez-vous organiser leurs contributions ?

Qui va les coordonner ?

Savez-vous déjà qui va rédiger et mettre en forme la version définitive du rapport ? L'équipe ? Le directeur de stage ? Une personne de votre organisation ? Un membre de l'équipe en particulier ? Un rapporteur ?

## Chapitre 8

# Suivi et diffusion des résultats

Le suivi est un élément essentiel des sessions d'étude, que les organisations/mouvements ont parfois tendance à oublier ou à ne pas préparer suffisamment en amont. Il arrive même que presque rien ne soit fait pour donner suite à la session d'étude ou en diffuser les résultats. Il est dommage que des organisations n'aient qu'un impact limité et ne saisissent pas pleinement l'occasion unique que représente la tenue d'une session d'étude dans un CEJ pour le développement de leur mouvement.

### Actions de suivi possibles pour les sessions d'étude :

- ▶ site internet/lettre d'info/liste de diffusion ;
- ▶ activités régionales à moindre échelle sur le même thème/répercussion ;
- ▶ réseau amical ;
- ▶ campagne de sensibilisation ;
- ▶ rapport/documentation (CD avec photos, etc.) ;
- ▶ médias (articles dans divers magazines au niveau européen, national, régional ou local) ;
- ▶ rencontres avec des responsables politiques ;
- ▶ projets (échanges internationaux de jeunes, stages de formation, séminaires) ;

#### Faire le point

Avez-vous d'autres idées de suivi ?

Quel suivi avez-vous prévu pour la session que vous allez organiser ?

Bien sûr, le suivi et la diffusion des résultats dépendent pour beaucoup de la nature de la session d'étude et des résultats effectivement atteints. Les participants ont-ils rédigé un document politique, formulé des recommandations ? Qui sera chargé de diffuser et de promouvoir les résultats auprès de certaines institutions ou de certains décideurs ? Voulez-vous avant tout transmettre de nouvelles méthodes pédagogiques à vos organisations partenaires et les faire connaître à d'autres « multiplicateurs » ? La session d'étude vous a-t-elle permis de créer de nouveaux liens et partenariats que vous souhaiteriez valoriser et renforcer ?

Il n'y a pas de recette unique pour réussir le suivi ou assurer une bonne diffusion des résultats. Tout dépend des besoins de l'organisation et de ceux des participants. Ont-ils élaboré des plans d'action, ont-ils besoin d'un soutien spécifique ? L'organisation a-t-elle fait des promesses, s'est-elle engagée à mener certaines activités de suivi au niveau local ? La session d'étude s'intègre-t-elle dans un plan de développement spécifique à l'ONG, ou dans une campagne plus large ?

Pour plus d'informations sur ce thème, reportez-vous au chapitre 2.2.1 (point F : « Suivi de la session d'étude »). Vous trouverez des conseils et des informations plus approfondis dans les T-Kits *Les principes essentiels de la formation* et *Gestion de projet*.



## Chapitre 9

# Conclusion

---

Organiser une session d'étude est à la fois une responsabilité, un privilège et un plaisir. Pour vous, membres de l'équipe, c'est une occasion d'apprentissage unique, qui peut vous apporter beaucoup sur le plan personnel et collectif – comme membres de vos réseaux ou organisations.

Pour beaucoup de jeunes, la participation à l'organisation d'une session d'étude constitue un premier pas vers un domaine passionnant, la formation de jeunes au niveau européen.

Le Service de la jeunesse et les organisations/réseaux de jeunes gagnent à recueillir les impressions des jeunes animateurs et participants, souvent liées à des souvenirs inoubliables et à la naissance d'amitiés transfrontalières.

Nous espérons que ce manuel enrichira et facilitera votre travail lors de votre prochaine session d'étude, tout en vous aidant à faire progresser votre organisation et à évoluer sur le plan personnel. Nous vous adressons tous nos vœux de réussite !



# Annexes

---

## 1. PROGRAMME ET MÉTHODOLOGIE DU STAGE DE FORMATION D'ANIMATEURS

### Principaux buts du stage de formation d'animateurs

Au niveau *individuel*, le principal objectif est de former les futurs membres des équipes d'organisation de sessions d'étude concernant les principaux aspects pédagogiques de la conception, du déroulement, de l'évaluation et du suivi des activités de jeunesse en général, et des sessions d'étude en particulier.

Au niveau des *organisations internationales de jeunesse*, ce stage contribuera à renforcer la qualité des sessions d'étude, et donc à favoriser le développement à long terme des organisations de jeunesse.

Au niveau *institutionnel*, le principal objectif de ce stage est de contribuer à renforcer et à développer la qualité des programmes des sessions d'étude organisées dans les Centres européens de la jeunesse, en offrant des occasions de formation aux membres des organisations de jeunesse concernées et des futures équipes de préparation.

### Objectifs du stage de formation d'animateurs

#### Au niveau individuel

- ▶ amener les participants à mieux connaître et apprécier les valeurs sous-jacentes aux activités de jeunesse non formelles au niveau européen ;
- ▶ offrir un aperçu des différents concepts liés à l'apprentissage dans un cadre non formel ;
- ▶ développer des compétences essentielles pour les animateurs de groupes multiculturels en éducation non formelle (conception du programme, charisme, travail en équipe, direction et animation, communication, dynamique de groupe, évaluation et suivi, etc.) ;
- ▶ sensibiliser les participants à l'importance du suivi et aux compétences nécessaires, notamment pour la rédaction des rapports et pour les autres formes de diffusion des résultats des sessions d'étude ;
- ▶ motiver les participants à favoriser l'apprentissage interculturel lors des sessions d'étude et leur transmettre les compétences nécessaires pour cela ;
- ▶ sensibiliser les participants aux principes et aux critères de qualité liés à leurs responsabilités, à la déontologie et aux valeurs à respecter par les membres des équipes des sessions d'étude ;
- ▶ développer les compétences des participants quant au cadre politique et administratif des sessions d'étude menées en coopération avec les Centres européens de la jeunesse.

#### Au niveau des organisations internationales de jeunesse

- ▶ promouvoir les valeurs liées aux sessions d'étude et diffuser l'idée qu'elles représentent, pour les organisations de jeunesse, une occasion unique de faire progresser leur programme et leur stratégie globale ;
- ▶ accroître l'impact des sessions d'étude au sein des réseaux ou organisations de jeunesse en encourageant les organisations à dûment évaluer les besoins avant l'activité ;
- ▶ assurer un véritable suivi auprès de leurs organisations membres après les sessions d'étude ;

- ▶ explorer les possibilités de coopération entre organisations ;
- ▶ encourager les organisations de jeunesse à communiquer les résultats de la session d'étude à un large public.

### **Au niveau institutionnel**

- ▶ soutenir le développement des activités éducatives des organisations de jeunesse qui coopèrent ou prévoient de coopérer avec les Centres européens de la jeunesse ;
- ▶ développer encore les critères de qualité des sessions d'étude, en rapport avec les réalités et les besoins des organisations de jeunesse ;
- ▶ favoriser une meilleure intégration des résultats des sessions d'étude dans le programme du Service de la jeunesse.

### **Méthodologie**

Le stage permet aux participants de vivre, pour y réfléchir ensuite, des activités et des concepts essentiels à la conception, au déroulement, à l'évaluation et au suivi des sessions d'étude menées par des organisations internationales de jeunesse. Tout le stage est conçu comme une situation d'apprentissage mutuel : au moyen d'une diversité de méthodes, les participants pourront comparer leurs approches de l'apprentissage, de l'animation et de la direction, de l'éducation non formelle et du travail de jeunesse international. Au cours du stage, des spécialistes de la formation et de l'éducation non formelle livrent un cadre théorique et des références communes en matière d'apprentissage et de communication. Les participants ont aussi l'occasion d'analyser le format de différentes sessions d'étude déjà menées par des organisations internationales de jeunesse. La méthodologie du stage prévoit de faire directement participer les organisations de jeunesse qui ont organisé et/ou vont organiser une session d'étude dans un Centre européen de la jeunesse.

### **Le programme du stage comprend :**

- ▶ une analyse du sens et du rôle des sessions d'étude dans le cadre du travail de jeunesse européen/international ;
- ▶ le renforcement des connaissances et des compétences en matière de conception de sessions d'étude ;
- ▶ l'introduction aux différents concepts liés à l'apprentissage et à l'éducation non formelle, assortie d'une réflexion ;
- ▶ une réflexion sur le rôle de l'apprentissage interculturel et de l'éducation aux droits de l'homme dans la formation et l'éducation non formelle ;
- ▶ la formation aux compétences d'animation : appliquer certaines méthodes, comprendre la dynamique de groupe, favoriser l'apprentissage individuel et collectif, organiser et planifier le programme, évaluer, etc. ;
- ▶ une réflexion sur le rôle des actions auprès des jeunes dans la construction de la société civile européenne.



## Stage de formation d'animateurs

participant à la préparation et à l'organisation des sessions d'étude des Centres européens de la jeunesse  
Centre européen de la jeunesse de Budapest

Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5	Jour 6	Jour 7	Jour 8	Jour 9	Jour 10	Jour 11	Jour 12
9 h 15 ARRIVÉE 13 heures	Présentation du stage Activité pour faire connaissance Retours sur le questionnaire préstage ; attentes	Le concept de session d'étude Les sessions d'étude en pratique : atelier	Groupes de travail et de consultation : préparation	L'apprentissage interculturel (AIC) En théorie et en pratique : atelier	Travail des compétences ; communication et présentation	Journée libre	Animer un groupe : discussions et ateliers	Valeurs et déontologie dans les sessions d'étude : atelier	Groupes de pratique et de consultation : clôture Talk-show télévisé : « Les formateurs expérimentés recommandent... »	Diffusion et suivi : groupes de travail Discussion, retour d'impressions : groupes de travail Questionnaire de fin de stage	DÉPART
REPAS											
14 h 30 ARRIVÉE 17 h 30	Activités de cohésion de groupe	Les sessions d'étude en pratique : atelier Discussion en groupe Introduction : groupes de travail et de consultation	Education non formelle et styles d'apprentissage Atelier sur la conception de programme	Travail des compétences : Débriefing Techniques d'évaluation	Développement personnel : l'éducation aux droits de l'homme (EDH) en théorie et en pratique Séance d'infos Après-midi libre	Journée libre	La dynamique de groupe dans une équipe interculturelle : atelier	Présentation du Conseil de l'Europe et de ses priorités de travail : exposés et discussions Les sessions d'étude : questions ouvertes et exemples de pratiques. Café Digestivo	Session de rapport	Evaluation du stage Dernière séance de réflexion Clôture	
	Groupes de réflexion	Groupes de réflexion	Groupes de réflexion	Groupes de réflexion	Groupes de réflexion		Groupes de réflexion	Groupes de réflexion	Groupes de réflexion		
DÎNER											
Soirée de bienvenue		Soirée internationale	Foire aux associations			Dîner sur un bateau sur le Danube				Soirée d'adieu	

## 2. ETUDES DE CAS : VALEURS ET DÉONTOLOGIE

Vous menez une session d'étude sur les questions de genre. Au bout de trois jours, certains des objectifs de votre session n'ont été atteints qu'avec difficulté et vous avez le sentiment de devoir sans cesse pousser vos participants. Le potentiel pour qu'ils s'engagent davantage est là, mais il reste inexploité.

En considérant cette situation du point de vue du formateur (mais en réfléchissant du point de vue du groupe), essayez de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Comment résoudre le problème ? Expliquez votre solution.
- ▶ Comment éviter que ce type de situation ne se reproduise ?
- ▶ Quelles sont les valeurs et les règles déontologiques importantes ici ? (choses à faire et à éviter)

Vous êtes membre d'une équipe de préparation composée de cinq personnes. Vous remarquez que votre collègue et coformateur/trice ne prend pas aux sérieux les tâches qu'il/elle s'est engagé(e) à accomplir. La qualité de la session en souffre.

Considérez cette situation *du point de vue du formateur* et tentez de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Comment résoudre le problème ? Expliquez votre solution.
- ▶ Comment éviter que ce type de situation ne se reproduise ?
- ▶ Quelles sont les valeurs et les règles déontologiques importantes ici ? (choses à faire et à éviter)

En soirée, l'équipe de préparation propose un jeu susceptible de heurter certains participants : il y a beaucoup de contacts physiques entre les joueurs, ce que certains peuvent trouver trop intime, voire insupportable. L'un des participants prend part au jeu, mais il est manifestement mal à l'aise et annonce le lendemain sa volonté de quitter la session.

En considérant cette situation du point de vue du formateur (mais en réfléchissant du point de vue des participants), tentez de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Comment résoudre le problème ? Expliquez votre solution.
- ▶ Comment éviter que ce type de situation ne se reproduise ?
- ▶ Quelles sont les valeurs et les règles déontologiques importantes ici ? (choses à faire et à éviter)

Vous êtes formateur sur une session d'étude. L'un des participants vous a pratiquement poussé à bout, et vous vous rendez compte qu'il y a peut-être un conflit entre vos valeurs personnelles et vos valeurs en tant que formateur.

En considérant cette situation du point de vue du formateur (mais en réfléchissant d'un point de vue personnel), tentez de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Comment résoudre le problème ? Expliquez votre solution.
- ▶ Comment éviter que ce type de situation ne se reproduise ?
- ▶ Quelles sont les valeurs et les règles déontologiques importantes ici ? (choses à faire et à éviter)

Certains des participants à votre session d'étude ne boivent pas d'alcool et refusent de se trouver dans une pièce où d'autres personnes le font. Comme les autres membres du groupe apprécient de boire un verre en soirée, le groupe se retrouve scindé en deux.

Considérez cette situation du point de vue du formateur et tentez de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Comment résoudre le problème ? Expliquez votre solution.
- ▶ Comment éviter que ce type de situation ne se reproduise ?
- ▶ Quelles sont les valeurs et les règles déontologiques importantes ici ? (choses à faire et à éviter)

## 3. DÉONTOLOGIE DES TRAVAILLEURS DE JEUNESSE

### Principes déontologiques pour le travail auprès de jeunes

#### 1. Principes personnels. Les travailleurs de jeunesse s'engagent à :

##### 1.1. Traiter les jeunes avec respect

Quelques règles concrètes :

- ▶ valoriser chaque jeune et s'abstenir de toute stigmatisation ou discrimination pour des motifs tels que l'appartenance raciale, la religion, le sexe, le handicap ou l'orientation sexuelle ;

- ▶ expliquer la nature et les limites de la confidentialité, et reconnaître que les informations personnelles confiées dans un but précis ne devraient pas être utilisées dans un autre but sans l'accord du jeune concerné, sauf s'il existe clairement un danger pour le jeune, pour l'animateur, pour une tierce personne ou pour l'entourage.

### **1.2. Respecter et promouvoir le droit des jeunes à choisir et décider par eux-mêmes**

Quelques règles concrètes :

- ▶ sensibiliser les jeunes à l'éventail des choix et des décisions qui se présentent à eux, et leur offrir l'occasion de discuter et de débattre des conséquences de tel ou tel choix ; leur permettre de développer les capacités et la confiance nécessaires pour choisir et prendre des décisions en leur offrant de participer aux organes de décision et à la planification des activités en coopération avec les animateurs ;
- ▶ respecter les choix et les points de vue des jeunes, sauf en cas de grave menace pour leur bien-être ou leur intérêt légitime ou ceux d'autrui.

### **1.3. Promouvoir et garantir le bien-être et la sécurité des jeunes**

Quelques règles concrètes :

- ▶ évaluer les risques et assurer la sécurité des travaux et des activités menés avec des jeunes ;
- ▶ s'assurer de leur propre capacité à mener les travaux et activités prévus, et de la capacité des employés et volontaires dont ils sont responsables ;
- ▶ avertir les autorités compétentes et agir dès qu'une activité semble présenter des risques ou des dangers ;
- ▶ attirer l'attention de leur employeur sur les activités ou politiques qui risquent de nuire sérieusement aux intérêts et à la sécurité des jeunes ; si l'employeur ne donne pas suite à ces avertissements, porter la situation à l'attention des autorités compétentes ou, en dernier recours, du grand public ;
- ▶ avoir conscience de la nécessité de trouver un équilibre entre la prévention des risques inutiles et le fait d'encourager les jeunes à participer à des activités éducatives qui constituent un défi pour eux.

### **1.4. Contribuer à promouvoir la justice sociale pour les jeunes et dans la société en général**

Quelques règles concrètes :

- ▶ encourager la justice et l'équité dans les comportements et s'opposer aux actes et aux attitudes discriminatoires de la part de jeunes, de collègues ou de tierces personnes ;
- ▶ encourager les jeunes à respecter et à valoriser la différence et la diversité, en particulier dans le contexte d'une société multiculturelle ;
- ▶ attirer l'attention sur les politiques et pratiques injustes et chercher activement à les modifier ;
- ▶ promouvoir la participation de tous les jeunes dans le travail de jeunesse, les structures publiques et la société en général, en particulier ceux qui sont généralement l'objet de discrimination ;
- ▶ encourager les jeunes et les autres personnes à travailler ensemble sur les sujets d'intérêt commun.

## **2. Principes professionnels**

Les travailleurs de jeunesse s'engagent à :

### **2.1. Séparer vie personnelle et vie professionnelle**

Quelques règles concrètes :

- ▶ prendre conscience de la difficulté à soutenir et à accompagner les jeunes tout en conservant la distance professionnelle qui s'impose ;
- ▶ prendre soin de ne pas laisser se développer des relations personnelles intimes, notamment sexuelles, avec les jeunes auprès desquels ils travaillent : ce peut être contraire à la loi, constituer un abus d'autorité ou entraîner des traitements préférentiels. Si une telle relation se développe, l'animateur concerné doit le signaler à son supérieur hiérarchique afin d'arrêter la décision à prendre ;
- ▶ ne pas voir dans leurs activités professionnelles un moyen d'obtenir un gain personnel ; ne pas accepter, de la part de jeunes ou de tierces personnes, des faveurs ou des cadeaux susceptibles de compromettre leur intégrité professionnelle ;
- ▶ veiller à ce que leur comportement en dehors du travail ne nuise pas à la confiance des jeunes et du public envers le travail de jeunesse.

## **2.2. Reconnaître la nécessité de rendre des comptes aux jeunes, à leurs parents ou tuteurs, à leurs employeurs et sources de financement, à la société et à toute personne concernée par leur travail**

Quelques règles concrètes :

- ▶ reconnaître que les obligations de transparence envers les différents publics peuvent entrer en conflit ; dans ce cas, solliciter des conseils et prendre la décision qui paraît la meilleure ;
- ▶ se montrer ouvert et honnête dans tous leurs rapports avec les jeunes ; leur donner accès aux informations nécessaires pour qu'ils puissent faire des choix et prendre des décisions concernant leur vie en général et leur participation au travail de jeunesse en particulier ;
- ▶ veiller à ce que leurs actes en leur qualité de travailleurs de jeunesse soient conformes à la loi ;
- ▶ veiller à ce que les ressources dont ils disposent en tant que travailleurs de jeunesse soient équitablement réparties, selon des critères qu'ils puissent être amenés à expliquer, et à ce que les activités entreprises soient le plus pertinentes possible ;
- ▶ avertir les autorités compétentes dès qu'ils soupçonnent qu'un jeune court un risque grave, en particulier un risque d'abus sexuel ou physique ;
- ▶ chercher activement à coopérer avec des collègues et des professionnels d'autres organisations.

## **2.3. Acquérir et entretenir les compétences et savoir-faire nécessaires pour accomplir leur travail**

Quelques règles concrètes :

- ▶ n'entreprendre un travail ou n'accepter des responsabilités que s'ils disposent des connaissances, des compétences et des soutiens nécessaires ;
- ▶ solliciter l'avis de leurs collègues et des bénéficiaires du service sur la qualité de leur travail et mettre constamment à jour leurs connaissances et compétences ;
- ▶ reconnaître les situations qui appellent des connaissances et des compétences supplémentaires et chercher à se former en conséquence.

## **2.4. Favoriser le débat sur la déontologie du travail de jeunesse et y participer**

Quelques règles concrètes :

- ▶ chercher à prendre conscience de leurs propres valeurs personnelles et de leurs liens avec les principes déontologiques présentés ci-dessus ;
- ▶ réexaminer ces principes en réfléchissant et en discutant avec des collègues, et en contribuant à l'apprentissage de l'organisation au sein de laquelle ils travaillent ;
- ▶ prendre conscience du potentiel de conflit entre valeurs personnelles et valeurs professionnelles, ainsi qu'entre les intérêts et les droits des différents individus, et entre les différents principes déontologiques eux-mêmes ;
- ▶ reconnaître l'importance de poursuivre la réflexion et le débat, et voir la présente affirmation des principes déontologiques comme un document de travail à renégocier constamment.

## **2.5. Promouvoir des conditions de travail qui favorisent le débat sur ces principes, leur évaluation et leur mise à jour**

Quelques règles concrètes :

- ▶ veiller à ce que leurs collègues, leurs employeurs et les jeunes sous leur responsabilité connaissent ces principes déontologiques ;
- ▶ être prêts à discuter de questions déontologiques délicates à la lumière de ces principes et à contribuer à interpréter et à étoffer les règles qui appliquent ces principes ;
- ▶ être prêts à s'opposer aux collègues ou aux organisations employeuses dont les actions ou les politiques sont contraires aux présents principes déontologiques.

Adaptation : Y. Domuschieva, sur la base de l'ouvrage *Ethical Conduct in Youth Work*, préparé par la National Youth Agency (Royaume-Uni).

## 4. CONSEILS POUR MIEUX S’AFFIRMER

### Que dois-je faire pour...

... m'affirmer comme animateur ?	... m'affirmer comme coanimateur ?	... animer de façon constructive ?
<p>1. Ecouter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ prévoir du temps pour discuter</li> <li>▶ encourager l'expression d'opinions différentes</li> <li>▶ ne pas juger ces opinions</li> <li>▶ être attentif à tout ce qui est dit</li> <li>▶ être sensible aux sentiments exprimés</li> <li>▶ prendre l'avis des autres au sérieux</li> <li>▶ rester ouvert aux points de vue différents</li> </ul> <p>2. Montrer que je comprends :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ne pas exclure/dénigrer quelqu'un ou quelque chose</li> <li>▶ révéler une partie de ma propre expérience</li> <li>▶ poser des questions pertinentes et directes</li> <li>▶ dire que je ne comprends pas, si c'est le cas</li> <li>▶ ne pas présupposer certaines choses</li> <li>▶ être prêt à me retrouver exposé</li> <li>▶ traiter tout le monde de manière égale</li> <li>▶ être assez souple pour ajuster le contenu ou le processus de la session pour le rendre plus pertinent</li> </ul> <p>3. Dire ce que je pense et ressens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ savoir ce que je pense et ressens</li> <li>▶ exprimer ouvertement mes pensées et mes sentiments</li> <li>▶ inclure des pensées et sentiments de nature personnelle</li> <li>▶ ne pas être gêné de montrer mes sentiments</li> <li>▶ être prêt à être vu comme un être humain, non comme un automate sans émotions</li> <li>▶ être capable d'exprimer des sentiments négatifs</li> </ul> <p>4. Dire précisément ce que je voudrais qu'il se passe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ne pas imposer mes souhaits aux participants</li> <li>▶ savoir ce que je veux</li> <li>▶ parvenir à ce que je souhaite avec souplesse</li> </ul> <p>5. Peser les conséquences des solutions communes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ prendre le temps de discuter des solutions prises en commun</li> <li>▶ rester ouvert aux autres solutions</li> <li>▶ pouvoir proposer d'autres solutions</li> <li>▶ ne pas vivre comme un échec que les participants ne fassent pas exactement ce que je souhaite</li> </ul> <p>6. Parler clairement et sincèrement, en variant le ton, avec chaleur et fermeté, et d'une voix audible (ni trop forte ni trop faible)</p> <p>7. Adopter le langage corporel suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ rester en contact visuel direct, mais sans fixer quelqu'un du regard</li> <li>▶ ne pas serrer les poings ni croiser les bras</li> <li>▶ laisser voir ses sentiments sur son visage</li> <li>▶ occuper l'espace nécessaire</li> <li>▶ en position assise ou debout, rester détendu et le dos droit</li> </ul>	<p>1. Convenir à l'avance de certaines règles de base pour notre relation de travail</p> <p>2. Evoquer à l'avance les éventuels points sur lesquels je ne me sens pas à l'aise</p> <p>3. Définir à l'avance comment résoudre les éventuels désaccords en cours de session</p> <p>4. Savoir si mon coanimateur a envie que je lui donne mes impressions et, si oui, comment</p> <p>5. Expliquer comment je souhaite recevoir les impressions de l'autre</p> <p>6. Ecouter mon coanimateur et respecter son expérience</p> <p>7. Me charger des sessions auxquelles je crois et que je maîtrise bien</p> <p>8. Motiver mon coanimateur</p> <p>9. Remercier mon coanimateur pour son apport, à la fois en privé et en public</p> <p>10. Régler les désaccords en privé</p> <p>11. M'intéresser à ce que mon coanimateur dit ou fait</p> <p>12. M'appuyer sur les supports fournis par mon coanimateur</p> <p>13. Ecouter les retours d'impression même s'ils ne sont pas agréables</p> <p>14. Ne pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ laisser mon coanimateur s'approprier la session que je mène</li> <li>▶ minimiser ma propre expérience</li> <li>▶ ignorer mon coanimateur ou la session qu'il mène</li> <li>▶ dépasser le temps imparti</li> <li>▶ contredire mon coanimateur en public</li> <li>▶ interrompre mon coanimateur</li> <li>▶ s'opposer à mon coanimateur ou chercher à lui « ravir la vedette »</li> <li>▶ dissimuler ma gêne ou mes sentiments</li> <li>▶ distraire les participants</li> <li>▶ exprimer des impressions négatives alors que mon coanimateur commence une session ou à un moment où il n'est pas en mesure d'y répondre</li> </ul>	<p>1. Préciser les objectifs pour qu'ils soient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ spécifiques</li> <li>▶ atteignables</li> <li>▶ mesurables</li> <li>▶ capables d'entraîner des résultats positifs</li> <li>▶ capables d'entraîner un élargissement des connaissances et des savoir-faire</li> </ul> <p>▶ tournés vers l'action</p> <p>2. Mettre les objectifs en rapport avec le contenu</p> <p>3. Prévoir un rythme de travail réaliste, sain et stimulant</p> <p>4. Programmer des activités correspondant à tous les styles d'apprentissage</p> <p>5. Distribuer des supports qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ donnent des exemples couvrant différents sexes, groupes ethniques, âges et expériences</li> <li>▶ évitent les blagues ou les caricatures visant un groupe ou une personne en particulier</li> <li>▶ respectent les différents points de vue</li> <li>▶ ne dénigrent aucune personne ni aucun groupe de personnes</li> <li>▶ ont un intérêt pratique pour chaque groupe de participants</li> </ul> <p>6. Prévoir des exercices qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ n'humilient personne</li> <li>▶ n'imposent à personne de jouer un rôle de victime</li> <li>▶ n'encouragent pas un comportement passif ou agressif</li> <li>▶ ne font pas rentrer les participants dans un moule</li> <li>▶ permettent aux participants de s'appuyer sur ce qu'ils savent déjà</li> <li>▶ incitent à évoluer</li> <li>▶ remettent en cause les stéréotypes</li> <li>▶ sont aussi réalistes que possible</li> </ul> <p>7. Aménager l'espace (tables, chaises, disposition générale de la pièce) de manière à créer une atmosphère agréable, exprimant le respect de soi et des participants, et la volonté de travailler ensemble</p>

## 5. AUTO-ANALYSE DU TRAVAIL DE L'ÉQUIPE

### Quelques idées pour amener les membres à réfléchir :

#### **Exercice sur le travail d'équipe et les rôles au sein de l'équipe : « Le moyen de transport »**

**Étape 1.** Par deux ou individuellement, imaginez que l'équipe est un moyen de transport. Ce peut être celui que vous voulez : voiture, tracteur, avion, bateau à vapeur... Il doit représenter ce qui est, selon vous, le caractère dominant de l'équipe. Dessinez-le.

**Étape 2.** Essayez de placer les différents membres de l'équipe dans ce moyen de transport. Dans quel rôle les voyez-vous le mieux ? Qui est la voile, le moteur, la boussole, le siège, le frein, le GPS, etc. ? Pourquoi ?

**Étape 3.** Chacun explique son dessin aux autres.

**Étape 4.** Débriefing – Qu'avons-nous appris ?

Durée : prévoir au moins 1 heure pour une équipe de 4 personnes.

#### **Exercice d'analyse personnelle : « Le feu des projecteurs »**

- ▶ Trouvez un espace confortable où vous installer. Asseyez-vous en cercle et placez une chaise au milieu. Un par un, les membres de l'équipe vont s'asseoir sur la chaise.
- ▶ Quand vous êtes sur la chaise, demandez aux autres membres de l'équipe ce sur quoi vous aimeriez avoir un retour : votre efficacité comme formateur, votre rôle dans l'équipe, etc. Ils vous donnent leurs réponses, en tenant compte des règles que vous vous êtes fixées.
- ▶ Prévoyez une limite de temps pour chaque passage sur la chaise.
- ▶ Vous ne pouvez pas réagir aux commentaires quand vous êtes sur la chaise. Mais vous avez un peu de temps pour réagir et poser des questions une fois que tout le monde a répondu, avant que la personne suivante ne prenne votre place.
- ▶ Durée : prévoir au moins 20 minutes par membre de l'équipe.
- ▶ Attention : cet exercice peut toucher des points très sensibles. Mettez-vous d'accord à l'avance sur les règles de base à respecter pour donner vos impressions !

#### **Quelques règles :**

- ▶ Tenez compte des besoins de la personne qui reçoit vos impressions.
- ▶ Contentez-vous de décrire les comportements. N'essayez pas de les interpréter.
- ▶ Centrez-vous sur les comportements qu'il est possible de modifier.
- ▶ Soyez précis. Donnez des exemples.
- ▶ Attendez qu'on vous demande votre avis.
- ▶ Ne portez pas de jugement.
- ▶ Si possible, faites part de vos réactions juste après le comportement (si on vous le demande).
- ▶ Laissez à l'intéressé la liberté de changer ou non.
- ▶ Exprimez directement vos sentiments (par exemple, « Ça me met mal à l'aise quand tu... »).
- ▶ Donnez aussi des impressions positives.

(P. G. Hanson, 1975)

(Extrait du T-Kit *Les principes essentiels de la formation*, p. 37-38)

Vous pouvez aussi consulter les chapitres consacrés aux équipes dans les T-Kits *Gestion de projet* et *Le management des organisations*.

## 6. PLANIFIER UN MODULE

Session d'étude « ... »

Déroulement

1. Titre + date + heure	
2. Contexte	
3. But(s)	
4. Objectifs	
5. Méthodologie (proposée) et méthodes (appliquées)	
6. Programme	
7. Résultats	
8. Evaluation	
9. Matériel nécessaire et espace requis	
10. Lectures complémentaires	
11. Annexes	

## 7. EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ÉVALUATION PAR LES PARTICIPANTS

Les éléments en italique sont à modifier (ou supprimer).

Nom de votre organisation/mouvement

Titre de votre session d'étude

Centre européen de la jeunesse *de Budapest/de Strasbourg*, date, année

Merci d'écrire LISIBLEMENT et au stylo noir.

### Formulaire d'évaluation

**En général, dans quelle mesure ce séminaire a-t-il répondu à vos attentes initiales ?**

0 %	50 %		100 %

### Observations :

Veillez indiquer l'utilité (pour vous) des différents éléments du programme, ci-dessous. Note : de 1 (inutile) à 6 (très utile).

(ü – cochez la case qui correspond à votre choix. Si vous n'avez pas assisté au module en question, ne cochez rien).

	1	2	3	4	5	6
<b>Lundi</b>						
Matin – <i>titre du module</i>						
Après-midi – <i>titre du module</i>						
Soirée – <i>titre de l'activité</i>						
<b>Mardi</b>						
Matin – <i>titre du module</i>						
Matin – <i>titre du module</i>						
Après-midi – <i>titre du module</i>						
Soirée – <i>titre de l'activité</i>						
<b>Mercredi</b>						
Matin – <i>titre du module</i>						
Après-midi – <i>titre du module</i>						
Après-midi – <i>titre du module</i>						
<b>Jeudi (ne notez que votre atelier)</b>						
Matin – <i>Atelier sur...</i>						
Matin – <i>Atelier sur...</i>						
Matin – <i>Atelier sur...</i>						
Matin – <i>Atelier sur...</i>						
Jeudi soir – <i>Dîner en ville</i>						
<b>Vendredi</b>						
Matin – <i>titre du module</i>						
Matin – <i>titre du module</i>						
Matin – <i>titre du module</i>						
Matin – <i>titre du module</i>						
Après-midi – <i>titre du module</i>						

Samedi						
Matin – titre du module						
Matin – titre du module						
Matin – titre du module						
Après-midi – Evaluation						
Evaluation générale						
Ambiance du groupe						
« Energiseurs »						
Moments informels						

1. A y réfléchir maintenant, qu'avez-vous appris de plus important au cours de cette session d'étude ? Merci d'expliquer pourquoi.
2. Veuillez donner une évaluation de votre propre rôle lors de cette session d'étude.
3. Veuillez donner une évaluation du groupe. Commentez la sélection des participants, l'atmosphère, etc.
4. Quels éléments allez-vous partager avec les membres de votre organisation une fois rentré chez vous ?
5. Quelles suites allez-vous donner à cette session d'étude ?
6. Comptez-vous travailler à l'avenir avec certains participants à cette session d'étude ? Si oui, comment ?
7. Veuillez donner une évaluation de l'équipe de préparation. Commentez leurs connaissances, leurs savoir-faire, leurs approches, etc.
8. Veuillez donner votre avis sur le Centre européen de la jeunesse de Budapest/de Strasbourg. Commentez les services fournis, les repas, l'hébergement, etc.
9. Selon vous, manquait-il quelque chose d'important lors de cette session d'étude ?
10. Quelles propositions ou suggestions feriez-vous pour les manifestations du même type qui seront organisées par (nom de l'organisation) ?
11. D'autres commentaires, remarques, critiques, suggestions ? Exprimez-vous !

(Note : si vous avez besoin de plus de place, vous pouvez bien sûr écrire vos commentaires sur des feuilles supplémentaires).

**Merci beaucoup.**

Nom : ..... (facultatif)

## 8. PLAN DES RAPPORTS DE FIN DE JOURNÉE

### 1. Titre de la séance

Nom ou titre de la séance/de l'élément de programme (par exemple, « Faire connaissance » ou « L'apprentissage individuel et collectif »).

### 2. But

But général de la séance/de l'élément du programme (par exemple, renforcer la confiance des participants en eux-mêmes et les sensibiliser à la formation en éducation non formelle)

### 3. Objectifs

Objectifs concrets que la séance/l'élément de programme cherche à atteindre. Ils doivent être tangibles et multiples. Dans la mesure du possible, mentionner aussi les objectifs pédagogiques ou d'apprentissage, classés en :

- ▶ connaissances ;
- ▶ savoir-faire ;
- ▶ attitudes.

### 4. Déroulement (en précisant les durées)

Déroulement de la séance telle qu'elle s'est effectivement passée.

### 5. Méthodes pédagogiques utilisées

Méthodologie, dont l'approche choisie pour rendre les buts et objectifs atteignables. Les méthodes doivent être présentées brièvement, et non en détail : la description des méthodes devrait aller en annexe.

### 6. Contributions ou discussions thématiques

Bref résumé des principaux thèmes abordés, des questions soulevées et des contributions. Tous les supports et illustrations devraient être annexés au rapport.

### 7. Recommandations et résultats des discussions en groupe

Recommandations formulées par le groupe, conclusions, résultats de discussions. Vous pouvez inclure les supports visuels utilisés pour le rapport du groupe, les conclusions écrites et/ou les rapports du groupe entier ou des petits groupes.

### 8. Evaluation, conclusions et suivi

Brève évaluation de la séance, conclusions et idées de suivi pour l'élément de programme concerné. Indiquez ici tous les liens et apports à d'autres séances/éléments de programme.

### 9. Ressources utilisées

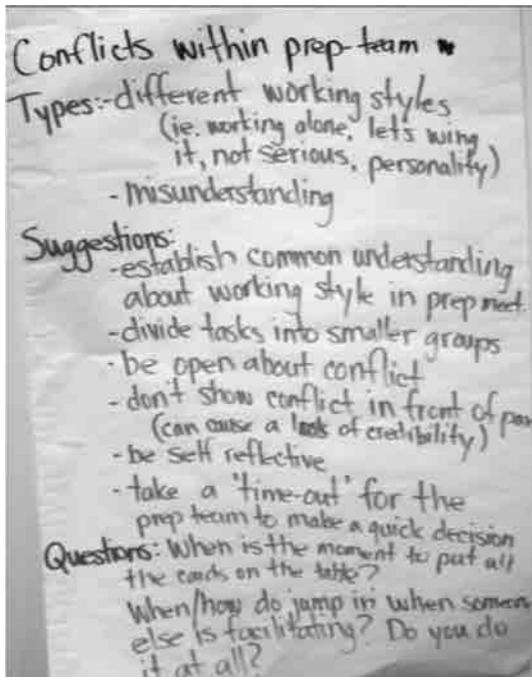
Ajoutez ici une bibliographie complète, une liste des supports distribués, des manuels, etc., ainsi que la liste des sites internet utilisés pour préparer et organiser l'élément de programme. Vous pouvez aussi indiquer des lectures complémentaires ou des sites internet intéressants, si vous en connaissez.

## 9. QUESTIONS OUVERTES SUR LES SESSIONS D'ÉTUDE : « CAFÉ DIGESTIVO »

Les participants au stage de formation d'animateurs de Budapest ont pu parler des thèmes qui leur semblaient importants lors d'une séance intitulée « Café Digestivo ». Souple et facile à appliquer, cette méthode permet d'encourager le dialogue, de partager les connaissances et de dégager de nouvelles idées d'action. Vous pouvez l'utiliser quand vous voulez :

- ▶ générer des contributions, mettre des connaissances en commun, stimuler de nouvelles réflexions et explorer les possibilités d'action sur des questions et thématiques de la vie réelle ;
- ▶ démarrer une conversation sincère et spontanée ;
- ▶ explorer en détail les possibilités et les difficultés clés ;
- ▶ renforcer les relations et la capacité à s'approprier les résultats au sein d'un groupe déjà formé ;
- ▶ susciter des échanges fructueux entre un orateur et son public.

Pour encourager l'échange et la réflexion, l'équipe a créé un espace évoquant un véritable café. Les participants ont discuté autour de différentes tables, une musique douce en fond sonore. Pour encore plus de réalisme, chaque thématique a reçu le nom d'un café différent. (Pour en savoir plus sur cette méthode, consultez [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com).)



### Table « Café au lait »

**Thème :** comment répondre aux conflits et aux crises au sein du groupe/de l'équipe de préparation lors d'activités (sessions d'étude) ?

Les participants ont soulevé des questions sur les conflits au sein de l'équipe de préparation d'une session et ont proposé des réponses, en se fondant sur leurs propres expériences et connaissances. Point important : lorsqu'une équipe de préparation a des problèmes, les participants ne sont pas obligés de les connaître.

L'une des réactions possibles consiste à réfléchir à ce qui s'est passé et à travailler sur les malentendus. Les valeurs et la déontologie sont importantes : il faut créer un environnement tolérant et respectueux. Pour toutes les questions, il a été signalé que la réponse variait en fonction de la situation concrète.

### Table « Café frappé »

**Thème :** comment garder des participants motivés pendant tout le programme ?

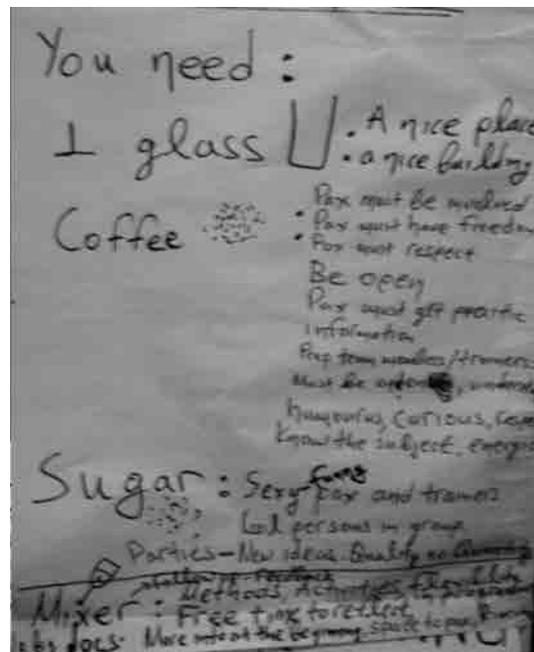
Le débat autour de cette table a été suivi d'une très bonne présentation. Pour expliquer comment maintenir la motivation des participants, le groupe a donné la recette du café frappé.

Le verre symbolise le matériel et les locaux nécessaires à la réussite d'une session.

Le café est l'apport des participants, qui doivent participer à la thématique en se montrant énergiques, ouverts et respectueux.

Le sucre est fourni par les formateurs, enthousiastes, qui se donnent beaucoup et qui ont beaucoup à transmettre.

Le mixeur est le processus : des méthodes et activités appropriées pour répondre aux besoins des participants et atteindre les objectifs de la session.





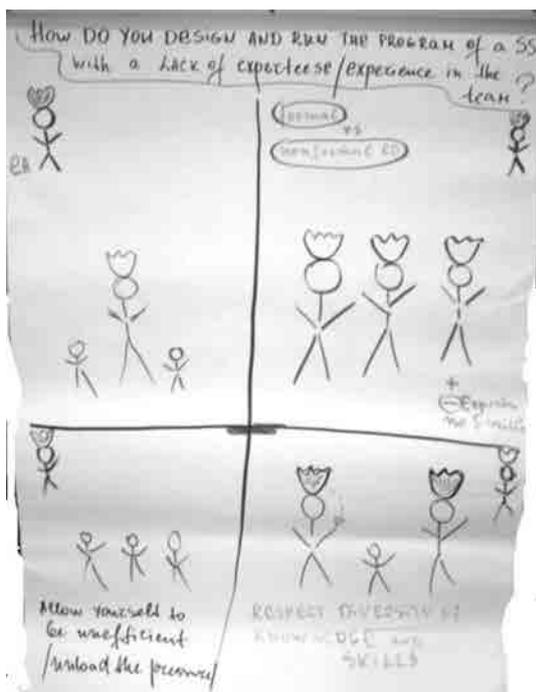
### Table « Cappuccino »

**Thème :** comment organiser et mener une bonne réunion de préparation (gestion efficace du temps, association d'animateurs plus ou moins expérimentés, rôle du conseiller pédagogique, etc.).

Après un débat fructueux, la tablée est arrivée aux conclusions suivantes :

L'équipe fonctionnera mieux si on s'attache à la renforcer et à comprendre la créativité de ses membres et leur personnalité. Associez tous les membres de l'équipe. Essayez d'avoir une idée claire de ce que vous voulez atteindre et comment.

Divisez les thèmes de discussion possibles entre ceux dont vous pouvez vous occuper plus tard (en communiquant par courriel) et ceux qu'il faut aborder pendant la réunion de préparation.



### Table « Latte macchiato »

**Thème :** comment concevoir et mener une session d'étude lorsque des membres de l'équipe n'ont que très peu de connaissances/d'expérience ?

La composition des équipes de préparation joue un grand rôle dans la conception du programme. Lorsque presque tous les membres sont très expérimentés, il y a des aspects positifs et négatifs. D'un côté, il n'y a pas trop de mauvaises surprises et les membres de l'équipe sont prêts à travailler ; de l'autre, les expériences antérieures rendent parfois moins ouvert à l'innovation.

Dans tous les cas, chaque membre de l'équipe devrait être ouvert aux idées nouvelles et laisser s'exprimer les nouveaux arrivants. Lorsque les nouveaux arrivants sont minoritaires, il y a un risque : qu'ils n'aient pas l'occasion de participer et de donner leurs idées.

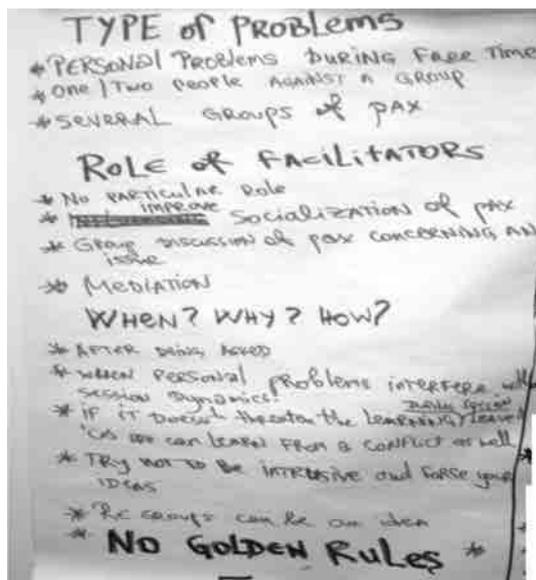
Les membres de l'équipe les moins expérimentés gagneront à se fixer à eux-mêmes des objectifs réalistes et réalisables.

## Table « Espresso »

**Thème :** comment réagir aux problèmes personnels entre participants ? A partir de quand l'équipe de préparation commence-t-elle à se mêler de ce qui ne la regarde pas ?

Les expériences sont si diverses qu'il est trop difficile de répondre à cette question de façon générale. Dans certains cas, l'animateur n'a aucun rôle à jouer dans un conflit entre participants ; dans d'autres, il peut intervenir comme médiateur. Tout dépend du conflit lui-même et de son impact sur la session d'étude.

Les animateurs devraient toujours encourager les participants à trouver une solution eux-mêmes : ce sera la meilleure. Il faut toujours examiner le problème en tenant compte des différences de valeurs et de points de vue. Les animateurs n'ont pas à prendre parti.



# Bibliographie

---

## **Publications du Conseil de l'Europe / Service de la jeunesse :**

Training of Facilitators Involved in Non-Formal Education with Young People, Final report (2011)

Critères pour les activités ayant lieu aux Centres européens de la jeunesse (2008)

*Repères Juniors – Manuel pour l'éducation aux droits de l'homme pour les enfants* (2008)

*Kit pédagogique – Idées, ressources, méthodes et activités pour l'éducation interculturelle informelle avec des adultes et des jeunes* (2005)

*Repères – Manuel pour la pratique de l'éducation aux droits de l'homme avec les jeunes* (2002)

## **Publications du Conseil de l'Europe/Service de la jeunesse et de la Commission européenne/Direction générale Education et culture :**

*T-Kit 3 – Gestion de projets* (2001)

*T-Kit 4 – L'apprentissage interculturel* (2001)

*T-Kit 6 – Les principes essentiels de la formation* (2004)

*T-Kit 10 – Educational Evaluation in Youth work* (2007)

## **Autres publications :**

Dickson Anne, *A Woman in Your Own Right: Assertiveness and You*, Quartet Books, 1983

*Ethical Conduct in Youth Work*, National Youth Agency, Royaume-Uni

Katzenbach, J. R., Smith D. K., *Les équipes haute performance : imagination et discipline*, Dunod, Paris, 1994

Willis L. et Daisley J., *The Assertive Trainer: A Practical Handbook on Assertiveness for Trainers and Running Assertiveness Courses*, McGraw-Hill, 1995

## **Liens :**

[www.coe.int/jeunesse](http://www.coe.int/jeunesse)

[www.coe.int/compass](http://www.coe.int/compass)

<http://youth-partnership-eu.coe.int>

[www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)

[www.salto-youth.net](http://www.salto-youth.net)

[www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu\\_multimedia/kolb/static\\_version.php](http://www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu_multimedia/kolb/static_version.php)

[www.cogsci.princeton.edu](http://www.cogsci.princeton.edu)

[www.answers.com/topic/cross-cultural](http://www.answers.com/topic/cross-cultural)

[www.minddisorders.com/A-Br/Assertiveness-training.html](http://www.minddisorders.com/A-Br/Assertiveness-training.html) [www.noogenesis.com/game\\_theory/johari/johari\\_window.html](http://www.noogenesis.com/game_theory/johari/johari_window.html)

### **L'auteur :**

Sabine Klocker a participé aux stages de formation d'animateurs de 2004, 2005 et 2008. Active dans le secteur de la jeunesse depuis de nombreuses années, elle a participé à plusieurs sessions d'étude en tant que directrice de stage et intervenante pour le Service de la jeunesse du Conseil de l'Europe.

Actuellement installée en Autriche, elle travaille comme formatrice indépendante en éducation non formelle pour des institutions et ONG nationales et européennes.

[s.klocker@gmail.com](mailto:s.klocker@gmail.com)



# Sales agents for publications of the Council of Europe

## Agents de vente des publications du Conseil de l'Europe

### BELGIUM/BELGIQUE

La Librairie Européenne -  
The European Bookshop  
Rue de l'Orme, 1  
BE-1040 BRUXELLES  
Tel.: +32 (0)2 231 04 35  
Fax: +32 (0)2 735 08 60  
E-mail: info@libeurop.eu  
<http://www.libeurop.be>

Jean De Lannoy/DL Services  
Avenue du Roi 202 Koningslaan  
BE-1190 BRUXELLES  
Tel.: +32 (0)2 538 43 08  
Fax: +32 (0)2 538 08 41  
E-mail: jean.de.lannoy@dl-servi.com  
<http://www.jean-de-lannoy.be>

### BOSNIA AND HERZEGOVINA/ BOSNIE-HERZÉGOVINE

Robert's Plus d.o.o.  
Marka Marulića 2/V  
BA-71000 SARAJEVO  
Tel.: + 387 33 640 818  
Fax: + 387 33 640 818  
E-mail: robertsplus@bih.net.ba

### CANADA

Renouf Publishing Co. Ltd.  
22-1010 Polytek Street  
CDN-OTTAWA, ONT K1J 9J1  
Tel.: +1 613 745 2665  
Fax: +1 613 745 7660  
Toll-Free Tel.: (866) 767-6766  
E-mail: order.dept@renoufbooks.com  
<http://www.renoufbooks.com>

### CROATIA/CROATIE

Robert's Plus d.o.o.  
Marasovičeva 67  
HR-21000 SPLIT  
Tel.: + 385 21 315 800, 801, 802, 803  
Fax: + 385 21 315 804  
E-mail: robertsplus@robertsplus.hr

### CZECH REPUBLIC/ RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Suweco CZ, s.r.o.  
Klecakova 347  
CZ-180 21 PRAHA 9  
Tel.: +420 2 424 59 204  
Fax: +420 2 848 21 646  
E-mail: import@suweco.cz  
<http://www.suweco.cz>

### DENMARK/DANEMARK

GAD  
Vimmelskaftet 32  
DK-1161 KØBENHAVN K  
Tel.: +45 77 66 60 00  
Fax: +45 77 66 60 01  
E-mail: reception@gad.dk  
<http://www.gad.dk>

### FINLAND/FINLANDE

Akateeminen Kirjakauppa  
PO Box 128  
Keskuskatu 1  
FI-00100 HELSINKI  
Tel.: +358 (0)9 121 4430  
Fax: +358 (0)9 121 4242  
E-mail: akatilaus@akateeminen.com  
<http://www.akateeminen.com>

### FRANCE

Please contact directly /  
Merci de contacter directement  
Council of Europe Publishing  
Editions du Conseil de l'Europe  
FR-67075 STRASBOURG cedex  
Tel.: +33 (0)3 88 41 25 81  
Fax: +33 (0)3 88 41 39 10  
E-mail: publishing@coe.int  
<http://book.coe.int>

Librairie Kléber  
1 rue des Francs-Bourgeois  
FR-67000 STRASBOURG  
Tel.: +33 (0)3 88 15 78 88  
Fax: +33 (0)3 88 15 78 80  
E-mail: librairie-kleber@coe.int  
<http://www.librairie-kléber.com>

### GREECE/GRÈCE

Librairie Kauffmann s.a.  
Stadiou 28  
GR-105 64 ATHINA  
Tel.: +30 210 32 55 321  
Fax: +30 210 32 30 320  
E-mail: ord@otenet.gr  
<http://www.kauffmann.gr>

### HUNGARY/HONGRIE

Euro Info Service  
Pannónia u. 58.  
PF. 1039  
HU-1136 BUDAPEST  
Tel.: +36 1 329 2170  
Fax: +36 1 349 2053  
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu  
<http://www.euroinfo.hu>

### ITALY/ITALIE

Licosa SpA  
Via Duca di Calabria, 1/1  
IT-50125 FIRENZE  
Tel.: +39 0556 483215  
Fax: +39 0556 41257  
E-mail: licosa@licosa.com  
<http://www.licosa.com>

### NORWAY/NORVÈGE

Akademika  
Postboks 84 Blindern  
NO-0314 OSLO  
Tel.: +47 2 218 8100  
Fax: +47 2 218 8103  
E-mail: support@akademika.no  
<http://www.akademika.no>

### POLAND/POLOGNE

Ars Polona JSC  
25 Obroncow Street  
PL-03-933 WARSZAWA  
Tel.: +48 (0)22 509 86 00  
Fax: +48 (0)22 509 86 10  
E-mail: arspolona@arspolona.com.pl  
<http://www.arspolona.com.pl>

### PORTUGAL

Marka Lda  
Rua dos Correios 61-3  
PT-1100-162 LISBOA  
Tel: 351 21 3224040  
Fax: 351 21 3224044  
Web: www.marka.pt  
E mail: apoio.clientes@marka.pt

### RUSSIAN FEDERATION/ FÉDÉRATION DE RUSSIE

Ves Mir  
17b, Butlerova ul. - Office 338  
RU-117342 MOSCOW  
Tel.: +7 495 739 0971  
Fax: +7 495 739 0971  
E-mail: orders@vesmirbooks.ru  
<http://www.vesmirbooks.ru>

### SWITZERLAND/SUISSE

Planetis Sàrl  
16 chemin des Pins  
CH-1273 ARZIER  
Tel.: +41 22 366 51 77  
Fax: +41 22 366 51 78  
E-mail: info@planetis.ch

### TAIWAN

Tycoon Information Inc.  
5th Floor, No. 500, Chang-Chun Road  
Taipei, Taiwan  
Tel.: 886-2-8712 8886  
Fax: 886-2-8712 4747, 8712 4777  
E-mail: info@tycoon-info.com.tw  
orders@tycoon-info.com.tw

### UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI

The Stationery Office Ltd  
PO Box 29  
GB-NORWICH NR3 1GN  
Tel.: +44 (0)870 600 5522  
Fax: +44 (0)870 600 5533  
E-mail: book.enquiries@tso.co.uk  
<http://www.tsoshop.co.uk>

### UNITED STATES and CANADA/ ÉTATS-UNIS et CANADA

Manhattan Publishing Co  
670 White Plains Road  
USA-10583 SCARSDALE, NY  
Tel: + 1 914 472 4650  
Fax: +1 914 472 4316  
E-mail: coe@manhattanpublishing.com  
<http://www.manhattanpublishing.com>

Council of Europe Publishing/Editions du Conseil de l'Europe

FR-67075 STRASBOURG Cedex

Tel.: +33 (0)3 88 41 25 81 – Fax: +33 (0)3 88 41 39 10 – E-mail: publishing@coe.int – Website: <http://book.coe.int>



Les politiques de jeunesse du Conseil de l'Europe ont pour objet d'offrir aux jeunes l'égalité des chances et l'expérience qui leur permettront de développer leurs savoirs, savoir-faire et compétences pour s'impliquer pleinement dans tous les secteurs de la société. Le programme d'activité vise à faire participer les jeunes, par l'intermédiaire de partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux actifs dans le secteur de la jeunesse, en suivant les objectifs et les priorités des politiques de jeunesse de l'Organisation. Les participants aux activités d'éducation et de formation sont des « multiplicateurs » qui, au sein de leur organisation ou institution de jeunesse, contribuent à former d'autres jeunes et/ou à concevoir des activités et des programmes mettant en pratique les valeurs, les normes et les objectifs qui président aux politiques de jeunesse du Conseil de l'Europe.

Les principes de l'apprentissage non formel sont associés à des méthodes d'apprentissage « expérientiel », celles-ci étant les plus indiquées pour transformer la formation en une expérience utile et pertinente. Les activités sont mises en œuvre conformément à des normes de qualité agréées par les partenaires et les participants aux activités.

La qualité de ces activités dépend, dans une large mesure, des compétences et des capacités des animateurs de ces processus éducatifs, dont beaucoup sont bénévoles au sein d'associations de jeunesse et de proximité. Ce manuel a été élaboré pour les aider à remplir ce rôle, en particulier lorsqu'ils sont intégrés aux équipes éducatives lors des sessions d'étude organisées au Centre européen de la jeunesse.

Cet ouvrage fournit des informations essentielles et des conseils pratiques à tous ceux qui, ponctuellement, sont associés à la planification et à la mise en œuvre d'activités interculturelles relevant de l'éducation non formelle. Il s'inscrit dans le cadre des travaux du secteur jeunesse du Conseil de l'Europe destinés à soutenir les activités d'éducation non formelle sur l'ensemble du continent, à en améliorer la qualité, et, partant, à contribuer à ce qu'elles soient plus largement reconnues.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il compte 47 États membres, dont 28 sont également membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.



<http://book.coe.int>  
ISBN 978-92-871-7762-9  
9€/18\$US

