

# CFALIEN

Bulletin trimestriel  
Juin, juillet & août 2012

#  
**127**

Belgique - België  
P.P.  
Bruxelles X  
1/2537

Bureau de dépôt :  
Bruxelles X  
2.200 exemplaires

Agrément P002877

## DE LA FORMATION AU TERRAIN !



**Centre de Formation d'Animateurs**  
Formations à l'animation de groupes et en relations humaines,  
à l'animation théâtrale et à l'animation cinéaste



# SOMMAIRE

Dossier :

**3** En quoi la pédagogie pratiquée en formation favorise-t-elle le transfert des compétences sur le terrain professionnel ?

**4** De la théorie à la pratique

**5** Formation hors sentiers battus

**8** Expérimenter pour réexploiter

**10** Une pédagogie ludique, du sens et de l'être : une formation peu banale !

**12** FORMATIONS ET ANIMATIONS

Le CFALIEN est une publication du Centre de Formation d'Animateurs asbl

Service de Jeunesse et de Promotion des Travailleurs Socioculturels agréé par le Ministère de la Fédération Wallonie - Bruxelles  
Agréé par la COCOF comme opérateur d'Insertion Socioprofessionnelle

32, Chaussée de Boondael, 1050 Ixelles  
Tél: 02/511.25.86 - web: [www.cfaasbl.be](http://www.cfaasbl.be)

Nos bureaux sont ouverts du lundi au vendredi de 9h à 17h

## ÉDITORIAL

Comme, selon le proverbe bien connu, « C'est au pied du mur qu'on voit le maçon », c'est sur le terrain qu'on reconnaît l'animateur. Autrement dit, la compétence de quelqu'un ne peut s'évaluer qu'en le voyant travailler. Le lien entre travail et compétence est une évidence intemporelle pour la sagesse populaire, c'est le cas aussi pour les formations d'éducation permanente, autrefois éducation populaire (tiens, tiens ?). Si bien que l'on y pratique des méthodes actives et un maximum d'aller-retour entre terrain et formation. Et si la formation ne peut toujours se faire sur le terrain, on n'hésite pas à inviter le terrain, de diverses façons, dans la formation : partage de problématiques vécues, mises en situations, jeux de rôles,... le groupe est un excellent laboratoire humain.

Ici, pas de doctes conférences : de l'expérimentation exploitée de manière interactive entre participants et formateurs pour construire ensemble des compétences. C'est un processus, il peut prendre un peu plus de temps mais il permet un continuum intégré entre formation et terrain et le transfert s'enclenche déjà en cours de formation.

Si les formations ont pour but de développer les compétences, c'est bien à l'aune du transfert sur le terrain que pourra se faire l'évaluation la plus pertinente. C'est ce que vous propose d'explorer ce CFALIEN.

Daniel Detemmerman



Photo : CFA

## DOSSIER : EN QUOI LA PÉDAGOGIE PRATIQUÉE EN FORMATION FAVORISE-T-ELLE LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES SUR LE TERRAIN PROFESSIONNEL ?

**Que reste-t-il de leur formation quand les animateurs se retrouvent sur le terrain ? Sont-ils capables de mobiliser leurs acquis dans la pratique quotidienne de l'animation avec leur public ? Comment améliorer encore notre pédagogie dans ce but ? Ce sont des questions qui ont toujours préoccupé le CFA dans sa recherche de la meilleure adéquation entre sa pédagogie et les besoins des animateurs dans leurs missions. C'est pourquoi notre association a toujours cherché à entretenir des relations durables avec son public, celles-ci lui permettant notamment d'évaluer son action dans le long terme<sup>1</sup>.**

Ces questions sont aussi plus que jamais d'actualité lorsque, dans le cadre du processus de Copenhague<sup>2</sup>, l'ensemble des pays membres de l'Union européenne ont entamé de vastes réformes touchant tous les secteurs de la formation. Elles visent à mettre au centre des dispositifs de formation le concept « d'acquis d'apprentissages » à partir duquel devront se développer des cadres de certification, des systèmes de crédits transférables et cumulables, des dispositifs de validation des acquis formels et non formels, bref, des outils de transparence permettant d'offrir des passerelles entre les formations et une mobilité accrue des apprenants et des travailleurs tant au niveau national qu'international.

### En Fédération Wallonie-Bruxelles

En Fédération Wallonie-Bruxelles, c'est autour du concept d'approche par compétences que s'organise la mutation impulsée par l'Europe. Depuis 2009, le Service francophone des métiers et des qualifications<sup>3</sup> (SFMQ) passe en revue l'ensemble des métiers existants pour établir autant de référentiels de compétences spécifiques. En regard de ceux-ci, il définit les référentiels de formation reprenant les différentes « unités d'acquis d'apprentissages » (UAA) qui devront être chacune validées afin d'obtenir la qualification requise pour l'exercice d'un métier donné. Le but de tout cela est bien de pouvoir qualifier plus de gens en certifiant les apprentissages unité par unité. Ainsi, l'apprenant peut constituer son portefeuille de compétences selon un rythme individualisé. Un parcours interrompu pour une raison quelconque peut être repris ultérieurement, lorsque l'intéressé en a la possibilité. L'inconvénient qu'y voient les opérateurs de formation d'animateurs des secteurs Jeunesse et Education permanente, c'est que le découpage par UAA s'avère trop arbitraire en ce qui concerne un métier que l'on ne peut réduire à une gamme d'actes techniques distincts. Le risque est donc de désarticuler les approches pédagogiques intégrées et actives liées aux méthodes d'éducation permanente. Si ces méthodes sont celles utilisées par les opérateurs de formation, c'est parce qu'elles correspondent le mieux à la spécificité du métier d'animateur, métier qui implique d'être capable de pratiquer les méthodes d'éducation permanente. Les missions confiées par décret aux secteurs Jeunesse et Éducation permanente sont très précises sur cette question.

### Approche par compétences et éducation permanente

Nous sommes donc depuis deux ans aux prises avec ce défi : conjuguer approche par compétences et processus d'éducation permanente dans lequel les compétences se construisent collectivement à partir de mises en situation. Ce type de pédagogie permet d'appréhender les choses dans leur complexité et la récolte de connaissances découlant de ce cheminement individuel et collectif déborde chaque fois largement les limites d'une UAA déterminée telles qu'elles sont provisoirement définies à ce jour. Ainsi, chaque situation est non seulement propice à l'acquisition de compétences techniques, mais elle vise aussi à développer avec chacun la capacité à tirer de chaque expérience vécue de nouveaux enseignements. Peut-on vraiment sacrifier ces acquis précieux à une planification globale relativement aveugle aux spécificités des métiers et des secteurs particuliers ? Souhaitons qu'une négociation soit possible et que les usagers des formations d'animateurs puissent gagner sur les deux tableaux : processus intégré de formation garantissant un ancrage profond des acquis et validation des compétences.

En définitive, ce qui importe aux personnes en formation et à leurs employeurs c'est d'être en mesure de transférer dans la pratique les connaissances acquises en formation. Comme le disent Becker & Huselid, « Une formation, aussi bien construite soit-elle, ne sera effective que si elle influe sur les employés de telle manière que ceux-ci amélioreront leur façon de travailler après avoir été formés ».

Dans ce CFAlien, nous sommes donc allés à la rencontre de différentes personnes et groupes après leur formation au CFA pour mieux comprendre comment se passait ce fameux transfert qui n'a rien de psychanalytique...

**Par Daniel Detemmerman**

1 - Ainsi, nos instances – Assemblée générale et Conseil d'administration – sont principalement composées de personnes qui ont participé à nos formations.

2 - Suite aux objectifs fixés au Sommet de Lisbonne en 2000 – faire de l'Europe la société de la connaissance la plus compétitive et dynamique au monde le Processus de Copenhague vise à promouvoir la cohérence de la formation professionnelle dans l'Union, dans la perspective de l'enseignement et de la formation tout au long de la vie, tout en rapprochant formation professionnelle et enseignement supérieur.

3 - Créé le 1er septembre 2009

# DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Propos recueillis par Rose-Marie Bourgeois

En mai dernier, j'ai été interviewée par 2 étudiants en Master en Sciences Psychologiques et de l'Éducation (UCL<sup>1</sup>) sur la notion de transfert des compétences dans la formation : une rencontre passionnante entre d'une part ces jeunes plongés dans la théorie et leur idéal et d'autre part la réalité du terrain de la formation avec la pédagogie pratiquée au CFA. Des ponts sont possibles entre ces 2 mondes ?

**D**elphine, tu as fait ton travail de fin de BAC<sup>2</sup> sur le transfert de la formation. Mais le transfert, qu'est-ce que c'est ?

Les auteurs ne s'accordent pas tous sur la même définition du transfert. Cependant, on peut dire que le transfert, c'est l'action d'utiliser dans sa fonction, dans son travail, les compétences ou les connaissances que l'on a apprises durant la formation. Certains auteurs ajoutent que le transfert c'est aussi l'efficacité avec laquelle on va utiliser les compétences/connaissances de la formation qui définissent la qualité du transfert.

**Pourquoi avoir choisi le thème de la formation ? As-tu un projet d'étude qui est lié ?**

Cette année, j'ai eu un très bon cours de Psychologie des Ressources Humaines qui nous a fait découvrir pas mal d'aspects de ce domaine. La formation est l'aspect qui m'a le plus attirée, non seulement par sa

complexité (par rapport au transfert, justement), mais aussi par son côté plus « sympathique » et plus « humain » que les autres aspects. En effet, le formateur doit veiller à considérer chaque participant comme un être unique, à créer et maintenir une bonne dynamique de groupe, à s'interroger régulièrement sur ses méthodes pédagogiques, etc. J'ai également pu choisir de faire mon travail de fin de bac sur ce thème, ce qui a contribué à l'accroissement de mon intérêt. L'année prochaine, je vais réaliser mon stage également en formation dans une grande entreprise à Bruxelles. On peut dire que je suis une « mordue » du sujet.

**Quels étaient les modèles, les repères théoriques qui devaient être validés dans ton travail ?**

Mes collègues de travail et moi nous étions essentiellement basés sur la méta-analyse de Blume, Baldwin, Ford et Huang (2010), qui prenait pour modèle du transfert celui

de Baldwin et Ford émis en 1988. Ce modèle classe les facteurs influençant le transfert en trois catégories. Les caractéristiques des participants (ou « formés ») constitue la première catégorie, avec entre autre, les traits de personnalités, la motivation et le sentiment d'efficacité personnelle. D'autre part, les caractéristiques (ou « interventions ») de la formation, deuxième catégorie, reprennent de nombreuses techniques que le formateur met en place pour maximiser la rétention d'information du participant : se fixer des buts, faire des essais-erreurs, attirer l'attention sur les choses qui s'oublent facilement, etc. Enfin, la troisième et dernière catégorie représente les caractéristiques de l'environnement de travail, comprenant entre autre le soutien prodigué par le supérieur. Notre travail consistait à isoler les facteurs de transfert les plus importants de ce modèle théorique, et de vérifier leur importance avec des professionnels de la formation, afin de voir s'ils sont réellement pertinents et applicables en pratique. Nous avons donc interviewé trois formateurs en entreprise et toi dans le secteur associatif.

**A partir de ton travail, comment pourrais-tu définir les caractéristiques pédagogiques propres au CFA, en comparaison avec d'autres lieux de formations sur lesquels tu as travaillé ?**

Ce qui m'a sauté aux yeux, c'est d'abord l'importance du rôle d'acteur qui est donné au participant dans les formations CFA. En effet, l'acquisition de nouvelles compétences utilise souvent le jeu, où une implica-



Photo : CFA

1 - Université Catholique de Louvain

2 - baccalauréat

Photo : CFA



tion directe est demandée au participant. De ce fait, celui-ci ressort plus « marqué » que si le formateur lui avait simplement fait un cours. En faisant jouer le participant, celui-ci est souvent amené à se tromper, ce qui lui permettra de mieux retenir ce qu'il a appris. Par rapport à d'autres lieux de travail, les formations CFA sont plus centrées sur les besoins de chaque individu participant à la formation. Je ne veux pas dire que

les autres lieux de travail n'effectuent pas d'analyse des besoins, au contraire, mais une fois que celle-ci est définie, il y a moins de possibilités de changements dans le canevas, la structure et le déroulement de la formation.

Cet aspect est important, car si le participant n'a pas l'impression qu'on s'intéresse réellement à ses besoins, il peut se démotiver, ce qui aboutira à un transfert moindre. Enfin,

la découverte des méthodes pédagogiques CFA dans le cadre de notre travail a permis de mettre en évidence un aspect que nous n'avions pas du tout exploré dans le volet théorique : la dynamique de groupe. Cet aspect n'apparaît pas dans les autres lieux de formations où nous nous sommes rendus, et pourtant, créer et maintenir une dynamique de groupe de qualité lors de formations me semble également essentiel, bien que je n'aie pu analyser ce qui en est dit dans la littérature scientifique.

### Comment pourrais-tu conclure ?

En conclusion, je pourrais dire que ce travail sur le transfert de la formation m'a permis de mieux saisir la complexité du thème de la formation. Selon moi, il est important qu'un formateur se remette régulièrement en question quant à sa pédagogie, essaie de se rendre flexible même dans les contextes très cadrés, et s'intéresse tant à chaque participant pris isolément qu'au groupe et à sa dynamique. ]

## FORMATION HORS SENTIERS BATTUS

Par Dominique Jortay

**Dominique Jortay est directrice du service MAGIC pour lequel le secteur de Formation à l'Animation de Groupes du CFA a réalisé une formation à l'animation de groupe de parole sur la violence pour des jeunes pris en charge par le service. L'équipe est constituée de criminologues, d'assistants sociaux, d'assistants en psychologie et d'éducateurs.**

### Les déclencheurs du besoin de formation

Les missions principales de MAGIC sont d'encadrer des prestations éducatives et d'intérêt général et d'organiser des médiations et des concertations restauratrices en groupe. Notre service s'adresse à des jeunes ayant commis un fait qualifié « infraction » et est compétent pour tout l'arrondissement judiciaire Bruxelles-Halle-Vilvorde (régime

francophone). Concrètement, nous sommes aussi amenés à animer des groupes de parole sur la violence composés de 6 à 8 participants non volontaires. Le juge de la jeunesse ou notre service détermine la participation obligatoire au groupe de parole qui fait partie de la prestation éducative et d'intérêt général.

Le jeune arrive avec un passé parfois lourd, se méfie des autres et de nous. Il est obligé

Les pavés couleurs sont des témoignages recueillis par Rose-Marie Bourgeois un an après la formation.



Photo : CFA

d'être là. Il vit ce groupe de parole comme une sanction. Notre rôle est de l'aider à prendre conscience de son acte, du vécu de la victime. C'est compliqué souvent, les jeunes sont sur la défensive, réservés, voire fermés. Nous sommes amenés à les faire s'exprimer sur des thèmes sensibles : le racket, le vol à l'arraché, des violences verbales ou physiques... Et, même si personne ne connaît l'acte commis par l'autre, la méfiance est bien là dans les groupes.

Il s'avère cependant que, bien que mus par les meilleures intentions et un grand enthousiasme, nous ne sommes pas des animateurs patentés. Une formation en animation était donc indispensable. Les entretiens individuels sont le lot de notre quotidien : nous nous y sentons compétents. Par contre, gérer un groupe nécessite d'autres réflexes, d'autres repères.

### L'objectif : itinéraire par monts et par vaux

Dès la première journée de formation, les activités tant ludiques que de réflexion et de jeu de rôle ont fait apparaître des interrogations, des divergences de vue et des remises en question au sein des participants. Nous n'étions plus un même corps pensant tourné dans la même direction. Nos repères s'étaient lézardés, les fondations fragilisées.

L'impro «Pour ou contre» nous a permis d'aborder la place de la dynamique de groupe dans nos animations. Certains estimaient que c'était une condition indispensable, d'autres que ce n'était pas l'objectif premier. Il a fallu du temps, de l'écoute et du dialogue pour reconstruire un projet commun.

Lorsque nous avons dû définir l'objectif de nos animations de groupe, il est apparu que nous n'avions pas tous la même vision des groupes de parole.

### Animer, c'est mettre en mouvement et susciter la créativité

Par le biais de petits jeux verbaux ou non-verbaux, destinés aussi à mieux connaître l'autre, nous nous sommes aperçus qu'animer un groupe sur le thème de la violence n'empêchait pas d'incorporer des séquen-

ces ludiques de respiration, de relaxation ou de dynamisation bien utiles pour créer le lien entre les participants.

L'exercice où il s'agissait de représenter à l'aide d'une silhouette l'animateur «idéal» a marqué l'équipe. Tout était permis en termes de symboles, de couleurs, de textures, de matières, d'accessoires. Le résultat, très coloré, a révélé bon nombre d'éléments bien utiles à notre réflexion, qui n'auraient peut-être pas émergé par une voie plus académique.

Travailler en petits groupes, avec la consigne d'être créatifs, a permis de dépasser une vision académique et figée de notre travail. Chacun a osé mettre en avant ses envies, ses désirs en les confrontant à ceux

Depuis la formation, nous veillons à d'abord créer le groupe, leur permettre de faire connaissance, créer un climat de confiance. Nous essayons de donner du rythme, d'alterner les activités. Avant, nous proposons des séances d'échanges verbaux de 2h30. Maintenant nous sommes passés à 1h30. Nous démarrons par des jeux (Tape-chaises, la clappe, la vache qui tache,...), puis nous utilisons des outils divers (photos, objets, personnages, vidéos...) et des post-it pour recueillir leurs avis. Nous devenons aussi créatifs dans les activités !

des autres. Chaque proposition était discutée, testée, modifiée, comparée, entérinée, toujours avec le même esprit d'avancer sur un outil commun.

### Animer : improviser souvent, préparer à tous les coups

En outre, la formation a mis en avant l'importance de préparer minutieusement les animations, de passer d'un temps dynami-

Je me souviens des jeux de rôles dans lequel chacun de nous avait pris la place des jeunes en adoptant des attitudes amorphes ou franchement négatives. L'un de nous animait la séquence. Parfois nous ne savions plus comment réagir, nous étions perdus, nous ne savions plus comment remotiver ou calmer le groupe. L'ambiance de confiance était telle qu'on a pu se lâcher et ressentir de l'intérieur les difficultés des jeunes dans une animation : rester assis trop longtemps, réagir à des consignes pas claires, se fermer quand l'animateur pose trop de questions personnelles... Ces séquences nous ont permis de tester (ce qui marchait bien avec nous devait fonctionner avec les jeunes) : si c'est difficile pour nous, ça doit être difficile pour eux. Ce qui nous motive à participer, doit aussi marcher avec eux. Ces jeux de rôle nous ont permis de repérer l'impact des attitudes de l'animateur et des techniques qu'il choisit.



Photo : CFA

Maintenant, l'animateur se mouille, joue, s'implique dans ce qu'il demande aux jeunes. Par exemple, nous avons une activité dans laquelle on propose aux jeunes d'apporter et de mettre des mots sur un objet important pour lui, l'animateur apporte aussi son objet et partage en quoi il est important pour lui. Les jeunes apprécient et la parole se libère naturellement. Au début, on avait peur de proposer du ludique pour susciter la réflexion, qu'ils nous prennent pour des «pignoufs» : en fait, ça marche ! Ils participent et en redemandent.

que à celui de la réflexion pour susciter le débat, le relancer ou l'apaiser. Pouvoir envisager tous les cas de figure, s'attendre au pire comme au meilleur, telle est l'alchimie à atteindre. Des jeux de rôle particulièrement réalistes (parfois dans l'exagération) ont été d'une aide précieuse dans cet apprentissage : l'animation est loin d'être un long fleuve tranquille, il importe de conserver le contrôle de soi !

### Animer : donner sens à l'âme du groupe et des personnes

En conclusion, mettre à plat les difficultés, les sérier, leur donner une perspective nouvelle avec le regard tiers de la formatrice, a mené notre équipe à se repenser en tant qu'intervenants mais aussi en tant qu'individus. Animer un groupe suppose de s'ouvrir à l'autre et offrir une part d'intimité même minime. Cela questionnait notre pratique actuelle où la distance avec les usagers du service avait toujours été préservée pour des raisons d'éthique professionnelle.



Photo : CFA

Ce qui a changé dans nos pratiques ? Les effets sur les jeunes sont observables mais différent selon les groupes : certains arrivent avant l'heure, d'autres ne regardent pas trop souvent leur montre durant l'animation, d'autres enfin sont étonnés que ce soit fini. Ils sont apparemment plus eux-mêmes, s'expriment plus facilement. Ils se parlent entre eux, participent activement. Ils rappellent parfois eux-mêmes le temps d'évaluation. Et certains en parlent chez eux...

Ceux qui accrochent aux trois phases ont dépassé la démarche obligatoire individuelle de type «sanction» pour une activité de groupe où ils découvrent que chacun a ses failles mais peut les gérer. Quant à leur prise de conscience individuelle, nous avons lâché prise : à chacun de prendre dans nos animations ce dont il a besoin !

Une prestation collective de 4 jours a eu lieu à Pâques dans les Ardennes : 6 jeunes et 3 animateurs ont participé à divers travaux dans un lieu d'accueil. Certains aspects de la formation ont été intégrés à cette prise en charge particulière avec à l'issue une belle expérience pour réapprendre à établir des liens sociaux et reconstruire l'estime de soi.

### Paroles de jeunes :

«J'ai envie de ne plus jamais faire la même chose»

«J'ai grandi, j'ai appris des choses qui m'ont ouvert les yeux !»

«J'ai envie de rencontrer la personne à qui j'ai fait du mal»

«Une personne qui a subi ce que j'ai fait va être marquée pour longtemps.»

«La violence ne sert à rien !»

Au fur et à mesure, tout naturellement, de par l'ambiance très respectueuse et positive, chacun a pu se réinvestir du projet commun mais avec un éclairage nouveau.

### Après la formation : évaluer les acquis sur le terrain

Nous ne sommes pas sortis de ces journées comme nous y étions entrés. Ce temps d'arrêt (même si nous étions bien souvent en mouvement au sens propre comme au sens figuré !) a permis de se poser des questions essentielles qui n'auraient sans doute pas émergé de nos murs, en vase clos. L'équipe en est repartie plus soudée aussi, plus

convaincue de ses missions comme de ses compétences.

Depuis la formation, des animations de groupe de parole sont organisées régulièrement au sein du service. Les animateurs s'inspirent de ce qu'ils ont appris et sont soutenus par les autres intervenants du service dans la préparation des séances.

Ils se disent à l'aise pour tester et proposer des séquences tout en recevant le soutien et l'aval de toute l'équipe. L'expérience continue et, à chaque fois, elle apporte son lot d'enrichissements mais aussi de questions, inévitablement, d'autant qu'un groupe n'est jamais pareil à l'autre. ]



# EXPÉRIMENTER POUR RÉEXPLOITER

Vivre nous-mêmes une démarche de construction de savoirs pour pouvoir réutiliser et adapter avec nos groupes des outils proposés par la formatrice

*Propos recueillis par Rose-Marie Bourgeois auprès d'Anne Geraets et Marie-Noëlle Paris, Chargées de projet au Centre local de promotion de la santé du Brabant wallon*

Faciliter une réflexion pour des pré-ados sur leur sexualité, intervenir lors de situation d'exclusion d'un enfant pour cause d'hygiène corporelle déficiente, choisir des collations saines en maternelle, relativiser sans minimiser les inévitables invasions de poux, renforcer l'estime de soi à tout âge, accompagner une classe suite au décès d'un enfant, prévenir des conduites addictives (alcool, cigarette, jeux vidéos...) : autant de missions variées et souvent délicates pour les Professionnels de la Santé à l'École. Animer un groupe-classe sur des thèmes sensibles nécessite aussi des compétences en animation de groupe. Marie-Noëlle et Anne, commanditaires d'une formation en animation en promotion de la santé, partagent avec nous leur expérience vécue.



Photo : CFA

**L**es Centres Locaux de Promotion de la Santé (CLPS) sont agréés par la Fédération Wallonie-Bruxelles, notamment pour soutenir les professionnels dans le développement de projets visant à améliorer la qualité de vie et/ou le bien-être de leur public.

Le CLPS du Brabant-wallon propose un accompagnement personnalisé, offre des outils pédagogiques et organise des formations pour les professionnels issus de divers secteurs d'activité : santé, social, enseigne-

ment, culture, environnement, etc. C'est dans ce cadre qu'il travaille avec les équipes des Services Promotion de la Santé à l'École et des Centres Psycho Médicaux Sociaux.

En plus des bilans de santé, de l'accompagnement individuel d'élèves en difficulté, le développement de projets et l'animation de groupes-classes autour de préoccupations de santé font partie du travail de ces acteurs. Cependant, l'animation de groupes de jeunes est loin d'être une évidence. Des contraintes, notamment logistiques et

de temps, se font sentir. De plus, les outils pédagogiques pour aborder les questions de santé avec les adolescents font de plus en plus appel aux compétences des animateurs : pour favoriser les débats, faire réfléchir les jeunes, questionner leurs représentations... Des acteurs PSE et PMS ont communiqué au CLPS-Bw leur souhait de développer leurs compétences en matière d'animation.

Pour construire ensemble une formation sur mesure, le CLPS-Bw a organisé une réunion entre Rose-Marie Bourgeois, formatrice au Centre de Formation d'Animateurs asbl (CFA), et les responsables des services PSE et PMS du Brabant wallon des différents réseaux, libre, provincial et de la Communauté française.

D'emblée, nous avons été mis en situation dynamique, dans un travail de récolte des besoins de formation, processus qui a accro-

Les pavés couleurs sont des témoignages recueillis par Rose-Marie Bourgeois un an après la formation.



Photo : CFA

Depuis la formation, nous veillons à d'abord créer le groupe, leur permettre de faire connaissance, créer un climat de confiance. Nous essayons de donner du rythme, d'alterner les activités.

Ce n'est pas uniquement la connaissance en matière de santé qui fait qu'on change de comportement. Quand on réfléchit aux changements que nous faisons dans nos vies vers plus de santé, aux leviers et moments clés qui y sont liés, on observe d'autres facteurs déterminants. Souvent, les gens savent ce qu'il « faut » faire mais ce n'est pas pour cela qu'ils le font. C'est pour cette raison qu'une pédagogie basée sur leurs besoins, sur leurs ressources, permettant des échanges d'expériences est plus féconde qu'une pédagogie de transmission de savoirs. La première étape pour aller vers plus de santé c'est de faire émerger les vraies questions que la personne se pose, comme déclencheurs d'un besoin de compétences nouvelles : c'est exactement la même démarche que Rose-Marie a utilisée pour voir de quoi nous avons réellement besoin comme nouvelles compétences pour être plus à l'aise et plus efficaces dans les animations en santé à l'école.



Photo : CFA

ché les responsables et qui a levé les résistances. Les responsables qui s'attendaient à une réunion « ordinaire » (tour de table, discussions) ont été surpris positivement par une activité inhabituelle.

A partir de cette animation, des difficultés précises ont été pointées :

«Les ados ne sont pas demandeurs. On leur impose l'animation.

Il y a la peur d'aborder un groupe et le malaise qui en découle.

Comment lancer un débat ?

Comment faire face au groupe quand on ne sait pas répondre ?

Comment sortir des sentiers battus et être créatif dans l'élaboration de l'animation ?...»

La co-construction du programme de formation avec la formatrice et les responsa-

bles de différents services a permis d'élaborer un projet qui correspond précisément aux attentes et réalités de terrain de nos équipes. Les responsables des services sont ensuite retournés vers leurs équipes avec une proposition de formation, ce qui a permis une forte adhésion des participants au projet.

Le succès a été au rendez-vous. Pour répondre aux nombreuses demandes, trois modules de formation de trois à quatre jours ont été organisés, comptant chacun 12 à 14 participants.

Nous avons été sensibles à «l'Effet miroir» dans la formation : passer de «faire un discours en Promotion de la santé du style transmission d'infos» à «laisser chacun

Maintenant, j'utilise des jeux et activités expérimentés en formation pour animer un groupe du début à la fin de l'animation. Utiliser le jeu en animation est devenu un réflexe et ne me fait plus peur : même les ados en redemandent ! Apprendre par le jeu est un vrai plaisir, tant pour moi que pour les animés.

Depuis cette formation, je place mon attention sur des éléments dont je n'avais pas conscience dans mes animations. Par exemple, donner le déroulement, l'objectif des séquences aux enfants : ça les rassure. J'ai aussi découvert l'importance de l'accroche en début d'animation, du cadre et de la courbe d'énergie des activités.

J'ai refait l'exercice de la silhouette avec les collages et la peinture dans le cadre d'une école supérieure. Les étudiants ont été surpris par l'aspect créatif de l'activité pour mettre en évidence les représentations de leur futur métier.

prendre conscience de ce dont il a besoin pour changer de comportement, s'il le juge nécessaire». Avec la pédagogie du CFA, nous sommes dans une même philosophie de travail. En effet, l'objectif des animations en Promotion de la Santé à l'École est de viser des changements de comportements pour aller vers plus de santé.

Soit on le fait en transmission d'informations, partant du postulat que les jeunes ne savent pas. Soit, on va à la rencontre de leurs ressources, on leur permet d'échanger leurs expériences, l'effet positif ou négatif de leurs habitudes en « santé » et on les laisse prendre conscience et faire leurs choix à leur rythme.

L'écoute, la flexibilité et l'adaptation permanente du CFA sont fortement appréciées. L'utilisation des outils pédagogiques du centre de documentation du CLPS-Bw a pu être intégrée dans la formation, ce qui valorise les ressources internes disponibles et enrichit leur utilisation par de nouvelles pistes d'exploitation. De plus, l'approche du public proposée par le CFA rejoint tout à fait celle du CLPS-Bw : l'empowerment, la valorisation des ressources des participants et le renforcement positif sur base de leurs compétences.

Suite à ces formations, le CLPS-Brabant wallon continue à accompagner les équipes et les services dans la mise en œuvre de la promotion de la santé. Certains de ces services ont poursuivi ce parcours en techniques d'animation par une formation «Mieux se connaître pour animer plus efficacement» centrée sur la gestion des relations dans un groupe. Les compétences acquises en animation ont ainsi été renforcées. Vivement de nouvelles collaborations ! ]

Lors des entraînements à l'animation, chacun a pu choisir librement un des outils du centre de documentation et l'expérimenter dans un contexte sécurisé. L'erreur est toujours un tremplin utilisé positivement. Lors du débriefing, le feed-back bienveillant (valorisant d'abord ce qui fonctionne bien) a permis un énorme renforcement de la confiance en soi. J'ai beaucoup gagné en assurance et en enthousiasme dans mes animations.

La formation m'a donné l'envie d'animer. Elle m'a donné confiance pour me lancer. Je vais chiper des idées pédagogiques et des attitudes que j'ai pu observer pendant la formation.

## UNE PÉDAGOGIE LUDIQUE, DU SENS ET DE L'ÊTRE : UNE FORMATION PEU BANALE !

*Propos recueillis par Rose-Marie Bourgeois*

Le Certificat de Formation à l'Animation de groupes est un parcours de dix-huit jours en dix modules. Il s'adresse à des personnes qui souhaitent acquérir des compétences d'animateur pour pouvoir valoriser en animation de groupes d'enfants, d'adolescents ou d'adultes leurs savoir-faire acquis dans un autre domaine. Ils sont gardiens de parc, artistes, responsables de Conseils d'Enfants communaux, professionnels de la santé, animateurs de Maisons de Jeunes, de Centres Culturels, animateurs de planning familial... Tous ont une pratique régulière d'animation. Agnès a participé en 2010 à la session organisée en partenariat avec l'HENAM à Namur.

### **P**eux-tu nous présenter brièvement ton contexte professionnel ?

Je travaille au Forem où je suis responsable d'une équipe de 8 consultants ayant en charge la formation du personnel. Ensemble, nous organisons des formations, soit à la demande de nos collègues, soit en lien avec les objectifs stratégiques du Forem. Peu de temps après avoir pris la responsabilité de l'équipe en charge et bien que je savais déjà mener des réunions, je me suis rendue compte qu'il me manquait différents outils pour dynamiser ces réunions et, de façon générale, pour prendre pleinement ma place en tant que responsable. J'ai donc choisi de suivre la formation en animation de groupes. Le programme proposé au CFA me semblait très complet, répondant com-

plètement à mes besoins et sur un cursus relativement long permettant un enracinement des nouvelles compétences acquises en formation.

### Qu'est-ce qui t'a le plus marquée dans ce parcours ?

Chaque module était organisé de façon participative : nous faisons des exercices en lien essentiellement avec notre réalité de travail et puis le formateur nous alimentait avec des concepts plus théoriques. Un exemple : dans le module « Animer une réunion », le formateur nous a séparés en deux groupes. Objectif : réaliser la même mise en situation portant sur la préparation d'une réunion particulière avec des contraintes importantes. Sur base du dé-

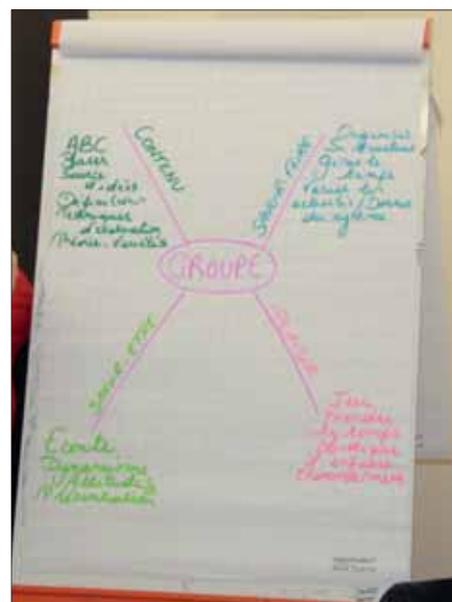


Photo : CFA

briefing des deux groupes, nous avons tiré les leçons de ce qui serait la façon la plus appropriée pour préparer une réunion. Cela était alimenté par les concepts plus théoriques apportés par le formateur.

En fin de parcours, pour évaluer les acquis des participants, nous proposons une mise en situation dans laquelle chaque participant anime le groupe en formation puis autoanalyse.

Ce travail individuel que nous avons effectué en vue de la certification était le moment de se replonger dans tout ce que nous avons appris, de le structurer en fonction de nos propres besoins et de faire une proposition d'activité que nous pouvions implémenter dans notre travail. J'ai eu la chance de partager la formation avec des gardiens de parc. L'un d'eux nous a proposé un atelier « Fabrication de plastiline ». Rétrospectivement, j'étais surprise par la qualité de son cadrage de départ et de l'animation en général. Dans une ambiance magique, nous sommes tous parvenus à créer notre propre plastiline aux multiples couleurs.

### As-tu transféré des éléments de cette pédagogie, des compétences acquises dans tes pratiques quotidiennes?

La pédagogie telle que développée au CFA se rapproche de celle que nous tentons de mettre en œuvre au Forem : beaucoup de mises en pratique, peu de théorie et une action permettant de transférer les compétences acquises sur le terrain.

En ce qui concerne les compétences acquises en termes d'animation, je conçois régulièrement mes réunions sur un mode plus dynamique grâce aux outils qui m'ont été transmis. A titre d'exemple, peu après la formation, nous avons organisé une journée de travail pour l'ensemble de la Direction. Nous voulions créer du lien entre les membres de la Direction et travailler sur notre collaboration interne dans un contexte ludique. J'ai alors pu puiser dans les différentes techniques d'animation transmises et rythmer la journée selon un schéma élaboré en collaboration avec certains formateurs. En effet, même en dehors de la formation, les formateurs se sont montrés disponibles pour m'aider à réfléchir et concevoir certaines animations. Autre exemple, c'est grâce au module « gestion de conflit » que j'ai pu résoudre des conflits interpersonnels au sein de la Direction. J'ai



eu la chance de pouvoir tester les techniques proposées par la formatrice dans le cadre sécurisé de la formation puis de les mettre en œuvre avec plus de facilité sur le terrain.

A mon sens la formation est prévue pour faciliter le transfert des compétences. En effet, dès le départ, chacun individuellement, nous nous sommes fixés des objectifs à atteindre dans notre travail.

### Quels étaient tes propres objectifs ?

Je souhaitais notamment rendre mes réunions plus dynamiques. Très rapidement, j'ai pris davantage d'aisance en réunion. Hormis mon sentiment de bien-être en réunion et les remarques positives des participants qui ont perçu un changement dans mes animations, j'ai surtout constaté arriver plus régulièrement à l'atteinte des objectifs que je me fixais.

### Et pour conclure...

Si la formation m'a apporté en termes de connaissances et compétences, c'est particulièrement dans le partage avec des

personnes d'horizons différents que j'ai eu l'impression de grandir le plus. En effet, le premier module sur la connaissance de soi, basée sur la démarche MBTI<sup>1</sup>, nous a permis d'évoluer dans un cadre serein où je n'avais aucun complexe à exprimer mes difficultés professionnelles et donc à recevoir un retour sur celles-ci et des pistes de solution. Je me souviens particulièrement d'un exercice durant lequel chacun devait se positionner sur son organisation temporelle face à un projet dans des délais donnés. Personnellement, je travaille mieux sous le stress et à la dernière minute. Ceci n'est bien entendu pas le cas de tous mes collaborateurs. En écoutant les membres du groupe qui fonctionnaient autrement que moi, j'ai pu comprendre leurs besoins pour se sentir en sécurité et travailler efficacement. C'est notamment grâce à cet exercice que j'ai pu adapter mon style managérial en fonction des différentes personnalités de mes collaborateurs. J'ai eu l'impression que chacun pouvait tirer le meilleur parti de cette formation. ]

1 - Myers Briggs Typology Indicator



# Formations et Animations

} **Formation d'Animateurs en Arts du Spectacle**  
Objectifs de la formation : En une année de formation professionnelle, former des animateurs compétents pour l'animation de groupes, l'animation d'activités d'expression et de création par le théâtre et par la vidéo.

La formation dure un an à temps plein en cours du jour, elle commence fin septembre 2012 pour se terminer début septembre 2013.

} **Animateur cinéaste**  
Tout ce que vous avez toujours voulu savoir pour démarrer une activité et motiver un groupe à la création vidéo !  
Contenu : Une suite de défis à relever en équipe : autant de mini-projets de films auxquels les participants donnent forme, découvrant au passage les subtilités du langage filmé.

Dates : du 17 au 21 septembre 2012

} **Prise de parole en public !**  
Durant ces deux journées, nous aborderons quelques outils de gestion du trac. Nous découvrirons des exercices respiratoires et de pose de la voix. Nous travaillerons le regard, la prise de conscience des attitudes corporelles, la présence à soi, à l'autre, au groupe, à travers le jeu d'improvisation. Nous utiliserons l'outil vidéo pour observer et analyser les phénomènes verbaux et non verbaux de nos prises de parole en public.

Dates : 24 et 25 septembre 2012

} **Les devoirs, un jeu d'enfant !**  
Ce module vous propose des jeux d'intérieur, d'extérieur ou de plateau pour aider l'enfant à apprendre autrement. Que diriez-vous de jouer aux cartes pour étudier les tables de multiplication ou de travailler l'orthographe en jouant ! Ou encore, de jouer à « qui est-ce ? » pour réviser la géographie ?

Dates : les 8 et 9 octobre 2012

} **Faire un spectacle en 4 jours**  
Voici une formation qui vous offrira l'expérience de la création d'un spectacle en groupe en utilisant les ressources de chaque individu. Nous vous proposerons des activités pour découvrir le théâtre, créer un climat de confiance dans un groupe et déclencher rapidement une situation théâtrale.  
Nous vous proposerons également des outils techniques pour affiner la qualité théâtrale des scènes créées (comment être compris du public sans être explicatif, comment provoquer une émotion, donner de l'épaisseur à un personnage...).

Nous chercherons comment assembler des saynètes créées en sous-groupes autour d'un fil rouge.

Dates : les 25, 26 octobre et 6, 7 novembre 2012

} **L'autorité :**  
Etre animateur d'un groupe, c'est exercer une autorité. Mais l'autorité, c'est naturel ou cela s'acquiert ? Comment trouver la sanction juste et efficace lorsqu'il y a transgression ? En équipe d'animateurs, on n'est pas toujours d'accord sur le respect du cadre : certains appliquent la règle à la lettre, d'autres jouent la souplesse... Quand il y a transgression, pas toujours simple d'appliquer la sanction prévue...

Dates : les 29 et 30 novembre 2012

**Pour obtenir plus d'informations ou vous inscrire à l'un de nos modules :**

Vous pouvez nous joindre au 02 / 511 25 86, vous pourrez obtenir notre brochure gratuitement.

**Visitez notre site Internet !**

Outre la description de notre programme pour la saison 2012, vous pourrez aisément procéder en ligne à votre inscription aux formations de votre choix. Vous y trouverez également le CFAlien au format pdf. Chaque numéro se penche sur un thème spécifique dont les plus récents sont la jeunesse, l'animation, les écoles de devoirs, le théâtre-action, la création collective, la professionnalisation du métier d'animateur, l'animation vidéo...

En visitant notre site, profitez-en pour vous inscrire à notre lettre d'information mensuelle. Courte et directe, celle-ci vous tient au courant des prochaines activités du CFA.

**Une seule adresse :**

**[www.cfaasbl.be](http://www.cfaasbl.be)**

**Réduction pour les animateurs socioculturels !**

Les animateurs actifs dans le domaine socioculturel à titre professionnel ou volontaire bénéficient de réductions sur la plupart de nos formations. Profitez-en ! Lorsqu'il y a possibilité de réduction, le prix réduit est précédé d'un \*.

**Du « sur mesure » !**

Le CFA est à votre écoute. Il sera le partenaire efficace de votre association pour toute une gamme de projets. N'hésitez pas à nous contacter.

**Ont collaboré à ce numéro :**

Rédaction :  
Rose-Marie Bourgeois, Daniel Detemmerman, Dominique Jortay, Anne Geraets, Marie-Noëlle Paris et Pierre-Alain Gerbeaux  
Photos et illustrations : Thierry Bouüaert et le CFA.  
Photo de couverture : CFA  
Infographie : Derry

**Avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie - Bruxelles et de la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale**

