

## Couleurs Jeunes : une équipe, une cohérence entre Gestion mentale et Pédagogie institutionnelle

---

*Introduction de Pierre-Paul Delvaux en tant que témoin de cet échange.*

Ce que vous allez lire est la mise au net d'une interview collective de l'équipe de l'asbl « Couleurs Jeunes » située à Anderlecht dans la banlieue de Bruxelles.<sup>1</sup>

C'était la réunion de rentrée en septembre 2018.

Les prénoms : Karima, Shadé, Khadija, Abdel, Cédric, Raphaël, Léonard.

Ce texte est tour à tour en « Je » ou en « Nous ». Les témoins passent aisément du Je au Nous et c'est à mes yeux déjà significatif d'un fonctionnement :

- une structure souple et qualifiée de professionnelle,
- des références très claires,
- une attention aiguë aux besoins de chacun, jeunes, adultes encadrants et parents.

Nous allons entrer progressivement dans la démarche

- en partant du cœur,

- en passant par l'historique
- pour aller ensuite vers l'élargissement de leur action
- et terminer par les indices de changement observables.

Les maîtres-mots :

- Cohérence et même cohésion
- Travail avec le temps à la fois pour entrer dans l'équipe et pour connaître les jeunes
- Importance majeure de la communication interne.

Je fus témoin actif de cet échange et j'ai été frappé par un fait si simple qu'il peut passer inaperçu.

En les remerciant je leur ai fait part de mon admiration :

*Vous vous écoutez !*

Et une participante a ajouté immédiatement :

*Avec passion !*

Pierre-Paul Delvaux

---

### I. Le cadre :

*Couleurs Jeunes* est organisé en « pôles » de 7 jeunes, 5 pôles du primaire et 5 pôles du secondaire qui fonctionnent selon des horaires différents.

Nous venons de passer de 4 à 5 pôles, ce qui nous permet d'accueillir et d'accompagner 70 jeunes environ. *Couleurs Jeunes*

compte 5 animateurs à mi-temps et une coordinatrice à temps plein.

Nous avons la structure d'une asbl<sup>2</sup>. Nous sommes soutenus par les pouvoirs publics : la commune, la communauté Wallonie-Bruxelles et la région de Bruxelles capitale.

### II. Le cœur de notre fonctionnement :

**Une structure de base toujours en mouvement**, tel pourrait être le sous-titre de cette partie.

Notre fonctionnement est très « organique ». Il inclut à la fois de la systémique et de la complicité. Ceci se décline selon plusieurs plans qui se fécondent.

Citons 4 entrées :

1. **Le temps de concertation.** Très concrètement, la force du projet tient au fait que sur nos 19 heures (mi-temps)

<sup>1</sup> *Couleurs Jeunes* est un projet de lutte contre l'échec scolaire et de prévention du décrochage. Accompagnement scolaire d'enfants et d'adolescents. Projet de soutien à la parentalité. Ateliers créatifs et d'expression. Sorties culturelles et sportives et camp résidentiel.

<sup>2</sup> Asbl, Association sans but lucratif en Belgique. Ce terme correspond assez bien aux Associations Loi de 1901 en France.

nous en consacrons 5 à la concertation, au partage, à la vie d'équipe. Nous entendons tout ce qui se passe, nous sommes « connectés » au travail d'ensemble et cela génère une grande complicité.

2. **Les références** : la Gestion mentale et la Pédagogie institutionnelle<sup>3</sup>. Ces références sont explicites et elles structurent notre action.

3. **La volonté de cohérence** en vivant nos valeurs entre nous et avec les jeunes. Nous aurons l'occasion d'y revenir plus loin quand nous parlerons du « tour des responsabilités ».

Plus largement, nous avons le souci de militer pour une école plus juste. La cohérence suppose aussi intégration des jeunes mais aussi des parents. Nous y reviendrons en détail plus loin.

4. *Couleurs Jeunes* c'est aussi **un lieu de bienveillance et de sécurité** pour tous et en même temps un lieu où nous pouvons vivre **le risque** inhérent à tout projet.

## Les deux piliers de notre action

### 1. La Pédagogie institutionnelle (PI)

La Pédagogie institutionnelle promeut la négociation entre des personnes qui ont toutes – chacune à sa place – des responsabilités et donc des droits et des devoirs.

Chacun peut être interrogé sur sa responsabilité, jeunes et adultes, et chacun en rend compte.

La bienveillance et le respect sont essentiels.

Le conseil d'équipe (réunion hebdomadaire) est le lieu de décision, il fonctionne comme Reins/Cœur/Cerveau de notre projet.

Les reins pour filtrer. Le cœur comme lieu des émotions. Le cerveau pour trancher en vue d'un compromis accepté par tous en fonction des droits et devoirs de chacun. Il y a des limites.

Et par souci de cohérence nous proposons aux jeunes d'entrer dans cette dynamique. De façon très simple : quand il y a un problème nous les invitons à y réfléchir et à proposer une solution qui sera discutée. En fait nous avons tous des responsabilités.

Les jeunes sont peu habitués à la dynamique de la proposition ou à l'auto-évaluation. Cette démarche peut les ouvrir à un vécu démocratique. Cette démarche induit que l'adulte n'est plus une sorte de dieu tout puissant.

Nous reviendrons plus loin sur « le tour des responsabilités ».

### 2. La Gestion mentale (GM) a eu un impact majeur sur nous tous. Mais c'est très varié.

- Pour moi elle a été un choc.
- Pour moi la GM m'a donné confiance en moi.
- La GM permet un mûrissement personnel vers soi-même, vers l'autonomie, vers l'autre.

- Il y a du sens !
- L'introspection est une découverte pour moi et pour les jeunes.
- Nous sommes tous sensibles à l'accueil de chacun et chacun selon nos besoins.
- La GM est puissante. Elle m'a sauvé la vie.
- Je vis beaucoup moins de stress dans cette structure.
- Cette façon de travailler rejoint mon projet d'être qui est de transmettre.
- Le temps et les lieux ne sont pas anodins.
- Ici il y a du sens, de la justice et fondamentalement les mêmes valeurs. Valeurs et structures sont importantes.
- Retrouver le plaisir d'apprendre et d'être avec soi-même.

Sur le plan cognitif nous insistons évidemment sur les incontournables de la GM : perception/évoquant, temps d'évoquant, projet, projets de sens, gestes mentaux...

- Très concrètement et à titre d'exemple, au mois de décembre nous faisons le point avec chaque jeune sur les stratégies observées et celles qu'il faudrait soutenir. Avec le jeune nous repérons ses préférences perceptives, la pratique du temps d'évoquant, la mise en pratique du projet, les problèmes posés par la précipitation, l'inconvénient de travailler strictement à l'identique, etc. Nous partons de l'observable sans volonté de figer quoi que ce soit. C'est une base de travail pour établir un contrat à travailler pour les trois premiers mois de l'année civile.
- Autre activité possible maintenant que l'équipe est stable : le travail du vendredi après-midi en petits groupes de quatre. Non plus sur des devoirs mais par approfondissements des gestes complexes notamment en maths ou encore pour la lecture de consignes. Le but est qu'ils prennent vraiment conscience de ce qu'ils font ou de ce qu'ils ne font pas et, dans la foulée, nous pouvons guider le transfert. Le petit groupe favorise cette prise de conscience. Sans oublier toutefois que le transfert prend parfois du temps.
- Nous apprenons à parler le langage qui convient au jeune : A titre d'exemple, celui qui est à la fois transformateur et dans le « ne...pas » peut être parfaitement insensible à un discours comme « Je te propose de... », mais il va accrocher s'il adopte la formule : « Je ne dois pas transformer... ».

## Le rôle de la coordinatrice

En deux mots : Une vision globale et une régulation.

Je m'efforce en effet d'avoir une vue globale. Je veille à ce que le travail évolue selon les besoins des jeunes et des adultes. Une adaptation souple est essentielle :

- la GM nous apprend à aborder autrement celui qui est en difficulté,
- les animateurs n'ont pas tous les mêmes compétences ni le

<sup>3</sup> Pour approfondir : Le site de la Cgé (ChanGement pour l'égalité) <http://www.changement-egalite.be> ou encore celui de l'asbl Le grain <http://www.legrainasbl.org>. Sites consultés le 3 décembre 2018.

- même rythme et ceci est essentiel,
- je dois veiller à ce que les bilans dressés tous les 3 mois ne soient pas enfermants,

- entre nous je veille à la circulation des suggestions et des conseils,
- je ne dois pas porter mais accompagner.

---

## III. L'historique

Ici, c'est Karima El Manzah qui prend la parole :

Il y a 23 ans des amis sur base volontaire souhaitent faire quelque chose pour la jeunesse. Je n'ai pas connu l'échec scolaire alors que l'école trie et que les parents interpellent. La dualité dans l'enseignement est une réalité. La CGE mène la réflexion sur ce sujet.

Très vite il m'apparaît que connaître la matière à enseigner ne suffit pas. Les outils pédagogiques ne sont pas dans les mains de tout le monde. Je me suis formée à la GM et à la PI presque en même temps. A mes yeux ce sont des outils décisifs pour inté-

grer et diffuser une démarche vraiment innovante.

Je vais très vite comprendre qu'on ne peut aborder les élèves en difficulté sans un temps de préparation. Voilà déjà un élément essentiel de ma démarche.

Pour répondre aux interpellations de parents sensibilisés, je vais concevoir des démarches de soutien à la parentalité.

Toujours ces deux idées forces : intégration et cohérence.

Tout ceci par souci de militer pour une école plus juste.

---

## IV. Élargissement de notre action

Nous avons systématisé notre action vers les parents.

Avec les écoles c'est plus difficile. Pour les jeunes en âge d'école primaire, nous prenons systématiquement contact avec la direction et les enseignants. Les réponses sont très variables, de la collaboration franche à l'indifférence.

Nous nous sommes formés à d'autres approches comme l'analyse transactionnelle, à la problématique des « dys- » ou encore aux troubles déficitaires de l'attention.

L'apport de la systémique, avec les boucles de rétroaction ou les modélisations, est en résonance avec notre travail. Nous avons la liberté de pouvoir amener ces démarches et nous constatons que tous ces niveaux se combinent.

Assez récemment nous avons créé des liens avec d'autres intervenants, logopèdes, psychomotriciens, neuropsychologues, Une collaboration souple peut ainsi s'établir.

---

## V. Les indices observables

C'est leur image d'eux-mêmes qui est touchée. Les jeunes font l'expérience de pouvoir être eux-mêmes avec l'accompagnement d'un adulte.

Il y a des moments où les jeunes saisissent ce qu'est la compréhension pour eux. C'est souvent le résultat d'un travail en profondeur. Si je suis témoin de cette découverte, c'est généralement l'aboutissement d'un travail mené par les collègues. Toujours ce travail d'équipe !

Nous voyons souvent des jeunes qui s'envolent littéralement. Certains intègrent tout de suite la démarche qui leur convient. D'autres ont besoin de rappels. Et c'est encore et encore la nécessité du travail dans le temps.

Les changements sont souvent assez visibles chez les plus jeunes. Les ados par contre sont plus secrets.

Certains apprécient tant la sécurité qu'ils vivent à *Couleurs Jeunes* qu'ils prolongent leur présence jusqu'en fin du secondaire.

---

## La pratique du DP

Nous pratiquons le DP par petites touches. Nous y tenons beaucoup. Nous n'avons évidemment pas le temps de mener un long DP. Nous prenons des notes, nous les partageons. Au bout de trois mois généralement nous communiquons nos observations à l'intéressé qui manifeste son étonnement : « Comment savez-vous tout cela ? » Et nous expliquons qu'il n'y a pas de miracle mais que c'est le résultat d'une attention patiente et respectueuse.

Il y a parfois des moments fulgurants comme ce garçon plutôt taciturne qui nous laissait perplexes bien souvent et qui s'est écrié un jour : « En tout cas je sais ce que je ne veux pas ! » Voilà enfin un de ses projets de sens qui affleure. Une fois de plus voilà l'intérêt de travailler dans la durée.

## Le tour des responsabilités

Le tour des responsabilités est un lieu de partage et de projet.

Il est hebdomadaire, le jeudi, et dure 15 à 20 minutes. Chacun rend compte de sa responsabilité tant pour l'apprentissage que pour le comportement. Chaque jeune est invité à noter sur sa fiche ce qu'il s'engage à travailler pour la semaine qui vient et il en reparle le jeudi suivant. C'est donc à la fois dit et écrit. Il y a toujours des traces écrites.

L'animateur est évalué lui aussi sur ses explications ou ses réponses adéquates.

Parfois la discussion porte sur le comportement du groupe (les bavardages) ou sur l'aménagement des tables.

Les ateliers créatifs du mercredi sont l'occasion d'autres discussions sur la décoration des locaux, par exemple avec toutes

les questions que cela soulève par rapport au propriétaire des lieux et autres contraintes.

C'est donc un lieu de régulation et de projet : Qu'est-ce que je demande ? Quelle stratégie allons-nous appliquer ?

C'est une activité importante. C'est un laboratoire. Les jeunes ont un pouvoir. C'est une bonne façon d'apprendre à faire société.

Et parfois nous posons la question d'une réparation. Nous refusons le mot « punition ». Là encore nous faisons appel à la réflexion de chacun y compris des parents. Nous touchons parfois nos limites en tant qu'école de devoirs. Nous travaillons beaucoup les comportements d'enfants-rois. Il ne faut pas en avoir peur.

## VI. Encore un témoignage pour conclure :

Le cadre dans lequel nous travaillons à *Couleurs Jeunes* est très professionnel. Le projet m'a conquis de l'intérieur. En fait, au-delà du lien professionnel, il y a un autre lien, le lien avec le sens. Et c'est cela qui me touche. La PI a l'air rigide à première vue, mais en fait elle donne pas mal de liberté. L'ensemble est une démarche complexe mais j'ai pu vivre une vraie confiance et alors tout devient plus facile.

Tout ceci fonctionne par diffusion, par contagion ou, mieux, par infusion. Nous pouvons entrer dans le projet à notre rythme. Par étapes. On ne nous dit pas tout tout de suite. J'estime qu'il faut une année scolaire pour comprendre et une autre année scolaire pour s'investir vraiment. Nous avons besoin de temps. Il faut pouvoir saisir ce temps. La structure de *Couleurs Jeunes* permet de donner ce temps. Je sais que cela ne convient pas à tout le monde, mais pour moi cela a été un bonheur.

Propos recueillis et mis en forme par Pierre-Paul Delvaux

Une partie de l'équipe :

