

Pratiques collaboratives : pourquoi faire autrement ?

Cet article rédigé sous forme d'interview suit le fil des réflexions de trois actrices de l'alpha, une formatrice, une accompagnatrice pédagogique et une chargée de projet avec lesquelles j'ai essayé de comprendre pourquoi collaborer, coopérer, aussi bien dans les groupes de formation qu'en équipe, leur semble si « naturel ». Au cours de notre échange, nous avons petit à petit mis à jour ce qui rend, dans leur réalité professionnelle, les pratiques coopératives possibles, au point qu'elles ont oublié que ce pourrait être autrement. Nous avons creusé ce que bien d'autres lieux ignorent, là où la compétition est encouragée sous couvert qu'elle serait inhérente à l'espèce humaine : « la loi du plus fort ».

En les écoutant et en leur donnant la parole, j'espère modestement déconstruire le mythe selon lequel nous aurions besoin de maîtres et d'organisation pyramidale pour fonctionner. Et montrer que faire équipe nécessite avant tout d'avoir des projets communs que l'on construit ensemble, collectivement.

Cette interview se divise en trois parties liées les unes aux autres. Dans la première, Bénédicte Mengeot, Yolande Boulanger et Stéphanie Urbain racontent l'organisation du travail de la régionale de Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage (pp. 22-26). Dans la partie suivante (pp. 27-35), elles expliquent l'accompagnement pédagogique des formateurs, les pratiques de coconstruction et de coanimation, en s'attardant sur comment sont travaillées en équipe les tensions qui traversent les pratiques d'alphabétisation populaire dans un contexte d'État social actif. À la suite, dans la dernière partie (pp. 36-47), Stéphanie Urbain livre sa vision de son métier de formatrice dans un groupe multiniveau. Contrairement à ce qu'on peut couramment entendre, l'hétérogénéité du groupe n'est pas une difficulté pour elle mais plutôt un défi quotidien, une opportunité pour questionner régulièrement ses pratiques. Ce qu'elle fait avec le groupe, en interrogeant avec lui « qu'apprendre ensemble » mais aussi « comment apprendre ensemble ».

Rencontre avec Bénédicte MENGEOT, Yolande BOULANGER
et Stéphanie URBAIN
Propos recueillis par Aurélie AUDEMAR

L'organisation de la régionale sur un mode coopératif

Comment faites-vous pour que chacun ait sa place, que ce soit dans l'équipe au sens large, dans l'équipe pédagogique en particulier, dans les groupes d'apprenants? Sachant que tous ces groupes sont très hétérogènes, comment faites-vous pour que l'hétérogénéité ne soit pas un problème, que tous travaillent ensemble?

Bénédicte: Quand on travaille ensemble, en groupes mixtes, travailleurs et apprenants, par exemple, la question ne se pose même pas. C'est naturel. Les gens participent librement, c'est un choix de s'impliquer, de venir. Ils participent parce qu'ils ont envie de parler du sujet qui sera traité. D'abord, pour commencer, on construit un cadre commun, on travaille sur pourquoi on est là. Chacun s'exprime, on part des idées de chacun. Ensuite, il y a les travaux en sous-groupes. Selon ses intérêts, chacun choisit d'aller dans tel ou tel sous-groupe. Les sous-groupes sont hétérogènes. Tout dépend des sujets mais, en plus du critère des centres d'intérêts, un autre critère pour constituer les sous-groupes est qu'il y ait, dans chacun d'eux, un formateur, un administratif et un chargé de projets.

– « COLLABORER, C'EST NATUREL. » –

Sur quoi travaillez-vous ensemble?

Bénédicte: Par exemple, la journée du 8 septembre, Journée internationale de l'alphabétisation¹. Cette année, on était 40-45 personnes à préparer, avec plus d'apprenants que de travailleurs car les travailleurs ne savent pas toujours se libérer pendant les heures de face-à-face pédagogiques pour participer. On se réunissait des journées complètes. À chaque rencontre, il y avait des personnes différentes, c'est-à-dire qu'on ne retrouvait pas toujours les

¹ Voir: Cécilia LOCMANT et Bénédicte MENGEOT, *Campagnes de sensibilisation: pourquoi Rosa ne parle pas en « je » mais résonne en « nous »...*, in *Journal de l'alpha*, n°210, 3^e trimestre 2018, pp. 44-60 (www.lire-et-ecrire.be/ja210).



Le travail en groupes mixtes : travailleurs et apprenants travaillent en sous-groupes sur une base volontaire. À partir d'un cadre défini collectivement, un projet se construit sur base des apports de chacun et s'enrichit progressivement par l'apport créatif du groupe...

mêmes formateurs et les mêmes apprenants; c'était fonction des disponibilités de chacun. On s'était réparti les tâches ainsi: un groupe sensibilisation, avec pour mission de réfléchir à ce qu'on allait dire, à qui et comment; un groupe de création de costumes, de masques, qui rassemblait des personnes qui ne pouvaient pas être là le jour de l'action mais qui voulaient quand

même s'impliquer; un groupe danse qui préparait l'intervention dans l'espace public en créant une chorégraphie.

Comment faites-vous pour qu'il y ait autant de personnes intéressées et qui s'impliquent alors que le 8 septembre, c'est le moment de la rentrée et qu'il n'y a pas de formation l'été? Comment faites-vous pour mettre en place des pratiques collaboratives pour qu'apprenants et travailleurs arrivent, en peu de temps, à créer un film, une danse et des animations², que vous présentez ensuite dans l'espace public ?

Bénédicte: Pour travailler les différents projets dont ceux communs au mouvement Lire et Écrire, comme le 8 septembre, nous avons trois semaines de travail collectif avec toute l'équipe, toutes fonctions confondues. Nous en avons une début juillet, une fin août et une en janvier.

**– «NOUS AVONS TROIS SEMAINES DE TRAVAIL COLLECTIF,
TOUTE L'ÉQUIPE CONFONDUE.» –**

On construit un programme pour chacune de ces semaines en fonction des différents projets de la régionale. En juillet, on travaille par exemple deux jours sur l'accompagnement pédagogique; un jour sur le 8 septembre; un jour sur comment on va organiser la rentrée, les accueils; un jour sur comment on va transmettre les informations aux apprenants à la rentrée. Chaque journée est ainsi organisée selon des thématiques différentes. Ces journées sont obligatoires, tout le monde doit être là, on le sait, ce sont nos semaines de travail en commun. Mi-temps, temps plein, quelle que soit la fonction, tout le monde est présent.

Par exemple, fin août 2018, pendant la semaine de travail collectif, on a créé une animation ensemble pour présenter aux apprenants, à la rentrée, le projet du 8 septembre et leur proposer d'y participer. On a ensuite mené l'animation dans tous les groupes et on a expliqué qu'un groupe de travail, composé d'apprenants et de l'équipe de la régionale allait devoir réfléchir à quelles animations, quel message faire passer, comment on va être habillé... On a proposé un cadre, la campagne de Lire et Écrire (« 1 adulte sur 10 a des

2 Voir le site de la régionale : www.lire-et-ecrire.be/centremonsborinage

difficultés pour lire et écrire») et les enjeux des élections communales d'octobre 2018, avec une perspective d'actions jusqu'en 2019. Puis on travaille ensemble, en groupe mixte, apprenants et travailleurs, sur le comment. Et ce malgré la difficulté d'organiser les déplacements et de rassembler les gens³. En tout, pour le 8 septembre, on a travaillé quatre jours : la journée en équipe fin août, puis trois jours en groupe mixte en se répartissant le travail. C'est rapide, parce qu'on le veut, qu'on se lance et qu'après on voit ce que ça donne.

Comment et quand faites-vous les inscriptions alors que, dans la plupart des lieux de formation, c'est ce à quoi sont occupées les équipes à la rentrée ?

Bénédicte : On sait ce qu'on doit faire et qu'on a un temps déterminé, alors on fait notre planning en fonction de tout ce qu'il y a à faire. Ce planning, on l'organise la première semaine de juillet où on prévoit toute l'organisation de la semaine de rentrée.

Vous ne vous rendez pas compte mais vous avez plein de dispositifs ! Ces semaines de travail en équipe semblent un dispositif essentiel...

Stéphanie : On travaille comme ça depuis tellement longtemps ! Par exemple, Bénédicte, qui s'occupe de la sensibilisation, nous transmet toute l'année des informations et le jour où toute l'équipe travaille ensemble sur le 8 septembre, elle nous informe de où en est le travail, puis questionne l'équipe sur ce que nous en pensons, souhaitons faire... On donne notre avis et ça crée une pièce à casser. C'est tout le monde qui crée, pas seulement la personne chargée de la sensibilisation, c'est l'équipe au sens large, avec les apprenants. Même si le 8 septembre tombe un samedi ou un dimanche, tout le monde sera là, ça nous paraît normal.

– « C'EST TOUT LE MONDE QUI CRÉE,
C'EST L'ÉQUIPE AU SENS LARGE, AVEC LES APPRENANTS. » –

Comment se fait-il que ça vous paraît normal ?

Bénédicte : J'ai l'impression que quand j'ai signé mon contrat, c'était clair. Je savais que j'allais participer à ces semaines de travail communes à l'équipe,

³ La régionale a des groupes dans plusieurs villes.

que ça fait partie de notre mission. La semaine de juillet est épuisante mais essentielle, c'est ce qui organise tout le reste du travail de l'année.

Yolande: L'historique de ce dispositif, c'est la volonté d'une équipe, où il n'y avait que peu de temps de travail en commun, d'en instaurer et d'insuffler un travail d'équipe collaboratif, de travailler ensemble, d'avoir des temps d'échanges communs à toute l'équipe, quelles que soient les fonctions.

Bénédicte: Ces trois semaines de travail par an, tout le monde est là. Personnellement, j'en ai besoin, je trouve ça super intéressant parce ça me donne une vue d'ensemble sur ce qui se fait et c'est un moment pour se retrouver et travailler ensemble. Comme nous avons des groupes sur Mons, La Louvière, Haine-Saint-Pierre, Carnières..., si on n'a pas ces journées, on ne fait que se croiser.

Bénédicte: L'ordre du jour de ces journées est annoncé en amont. Il est préparé par chaque personne qui a quelque chose à travailler pendant cette semaine. Magali, la directrice, fait un planning à partir des demandes de chacun. Celui qui veut travailler sur un sujet prépare l'animation pour le jour qui y est consacré. Si c'est pédagogique, ce sera Yolande; si c'est de la sensibilisation, Bénédicte; si cela concerne les partenaires ou le réseau, ce sera Caterina; etc.

Lors de ces journées, il y a des moments d'échanges d'informations rapportées de l'extérieur, des différents lieux où nous sommes présents comme les GT (groupes de travail au sein de Lire et Écrire), les réunions avec les partenaires et des moments où on construit ensemble. Par exemple, on a mené un travail sur l'accueil qu'on a construit avec Nathalie, chargée de l'accueil, sur comment on allait l'organiser pour qu'il réponde au mieux aux besoins des apprenants.

Ce n'est pas Nathalie ou la direction qui arrive en disant comment vous allez faire ?

Les trois: (*Rires.*) Non, ça ne marche jamais comme ça !

L'accompagnement pédagogique des formateurs, la coconstruction et la coanimation

Comment vous organisez-vous pour travailler de manière coopérative en équipes ?

Stéphanie: Il y a des temps pédagogiques toute l'année – les réunions régulières de l'équipe pédagogique – et les semaines de travail en commun où toute l'équipe est impliquée. Quand de nouveaux documents ont été imposés par le décret CISP (Programme individuel de formation (PIF), règlement d'ordre intérieur, contrat pédagogique...)⁴, Yolande nous a présenté les documents, puis ensemble on a travaillé en sous-groupes – un sous-groupe par type de document – avec les apprenants sur base d'animations qu'on a d'abord construites en équipe. En une journée de travail commun, on a construit une trame d'animation pour chacun des documents, avec du matériel, rassemblé dans un petit sac où on a mis tout ce dont on avait besoin pour l'animation. Ainsi, chaque fois qu'on formalise une animation, c'est pour tous les formateurs et tous les groupes. Tous nos outils sont coconstruits en équipe, on travaille tous pour le collectif. Du coup, on avance comme des fusées. Le travail en sous-groupes d'intérêts est super important chez nous, mais aussi le travail en plénière : les informations générales, le cadre, le contexte, parfois l'historique de ce qu'on a déjà fait, pour qu'on soit au clair sur ce qu'on va faire dans les sous-groupes.

– « TOUS NOS OUTILS SONT COCONSTRUITS EN ÉQUIPE ;
ON TRAVAILLE TOUS POUR LE COLLECTIF. » –

4 Voir : <https://emploi.wallonie.be/home/formation/cisp.html>

Changez-vous vos manières de travailler quand vous travaillez en groupe mixte, avec les apprenants ?

Stéphanie: Je n'ai pas l'impression, on s'adresse à tout le monde de la même manière...

Dans les formations d'ATD Quart Monde ou à Lire et Écrire avec *Regards croisés*⁵, on a des temps, surtout en début de formation, où on sépare les apprenants des formateurs, parce qu'on sait que les formateurs ont plus l'habitude de s'exprimer sur certains sujets, d'être en réunion, qu'ils vont avoir un langage parfois peu compréhensible.

Stéphanie: Lorsqu'on travaille en groupe mixte, les apprenants nous disent s'ils ne comprennent pas. L'autre chose, c'est qu'on se connaît tous, apprenants et travailleurs. À la rentrée, on n'a pas beaucoup de temps, il faut que tout le monde soit sur le pont pour l'accueil, même ceux qui ont d'autres fonctions. Donc tout le monde rencontre les apprenants au moins trois fois par an : le 8 septembre, aux rentrées de septembre et de janvier, et quand on organise une journée thématique où on fait des animations tous groupes confondus, par exemple pour évaluer le dispositif pédagogique. Ces moments d'évaluation sont importants car ils vont nous permettre de travailler les demandes des apprenants pour la rentrée suivante.

Vous êtes hyperorganisés !

Bénédicte: En fait, ce n'est pas compliqué, c'est clair dans nos têtes. C'est important aussi que, pour chaque projet, il y ait quelqu'un qui coordonne. Chez nous, c'est la thématique qui détermine qui va coordonner et le temps pendant lequel on va travailler. Ce sont plutôt d'autres postes que ceux de formateurs qui vont assurer la coordination, pour une question de disponibilité au niveau des horaires. Mais celui qui coordonne l'action n'a pas de lien hiérarchique avec ses collègues. À part les cadres – Magali, la directrice, et William, le directeur financier –, tous les autres, on est sur le même pied, dans une relation horizontale.

5 Voir le précédent *Journal de l'alpha* consacré à cette formation (n°216, 1^{er} trimestre 2020).

– « CELUI QUI COORDONNE L'ACTION N'A PAS DE LIEN HIÉRARCHIQUE
AVEC SES COLLÈGUES, ON EST TOUS SUR LE MÊME PIED. » –

De ce que j'entends, les éléments essentiels de vos pratiques collaboratives sont : l'organisation du travail en collectif, des moments d'informations ET de construction d'outils communs fixés à l'avance et obligatoires pour tous. Ces moments sont bien définis, toute l'équipe travaille donc ensemble, quelles que soient les fonctions, et tous les membres de l'équipe travaillent avec les apprenants. Ça fait partie du travail. Les apprenants sont eux aussi mobilisés pour participer à la construction de projets communs, comme les activités autour du 8 septembre...

Bénédicte: Je trouve ça super chouette et confortable. On se sent soutenu, il y a une répartition des tâches en fonction non pas d'un organigramme mais des missions, certaines davantage tournées vers l'extérieur, d'autres vers l'interne, les aspects organisationnels, la formation ou encore l'accueil et l'accompagnement...

Concernant l'accompagnement pédagogique, comment travaillez-vous en échange de pratiques pédagogiques? Comment crée-t-on un climat qui rend possible l'échange de pratiques? Comment faites-vous pour que chacun se sente suffisamment en confiance pour amener, partager une pratique?

Yolande: Je ne suis pas une théoricienne et je ne veux pas aborder les aspects pédagogiques par une approche théorique. Je trouve que c'est quelque chose qu'on doit vivre. Donc je suis partie des questionnements qui se posaient depuis longtemps dans la régionale. Un des plus importants, c'était la part de l'individuel dans le collectif: comment partir de l'individuel pour aller vers le collectif et comment aller du collectif vers l'individuel? C'était une question qui revenait tout le temps. Elle venait des formateurs qui travaillent en groupes hétérogènes, qui ressentaient le besoin de proposer un parcours individualisé à chaque apprenant à partir de ses objectifs personnels: pourquoi chacun vient-il à Lire et Écrire? Comment voit-il son parcours de formation? Ce n'est pas toujours évident pour les apprenants de mettre des mots sur ce qu'ils font et on avait envie de s'outiller par rapport à ça. Le

premier questionnement qu'on a mis dans l'outil pédagogique commun, *la roue de l'alphabétisation populaire*⁶, c'est celui-là.

Tu as donc croisé les outils communs au mouvement Lire et Écrire et ce que tu entendais dans ton équipe...

Yolande: Oui. J'amenais les questions de l'équipe dans le GT « cadre de référence »⁷ et je faisais ensuite un retour à l'équipe de ce qui y avait été travaillé en groupe de travail. Les outils qu'on crée à partir du cadre commun au mouvement Lire et Écrire sont toujours partagés, retravaillés, requestionnés en réunion d'équipe, et ça permet d'alimenter le travail de chacun. *La roue de l'alphabétisation populaire* a aidé à construire le questionnement avec l'équipe. On a formalisé ce qui, dans le cadre de référence pédagogique de Lire et Écrire, nous semblait le plus pertinent pour travailler avec les apprenants et c'est à ce moment-là qu'on a décidé d'utiliser *la roue* aussi avec les apprenants, de créer des démarches, et qu'on a utilisé les outils proposés par le cadre.

Combien de temps avez-vous mis pour mener ce travail d'équipe ?

Yolande: On a travaillé au moins pendant 4-5 réunions d'équipe pour dégrossir, amorcer. Au total, ce travail a duré de 5 à 6 mois. Mais nos démarches ne sont pas finalisées dans le sens où elles sont toujours requestionnées et peuvent toujours être modifiées, aménagées selon les groupes. Chacun travaille le questionnement en fonction de son groupe et de ce que celui-ci a envie de faire.

– « NOS DÉMARCHES NE SONT PAS FINALISÉES DANS LE SENS OÙ ELLES SONT TOUJOURS REQUESTIONNÉES ET PEUVENT TOUJOURS ÊTRE MODIFIÉES, AMÉNAGÉES SELON LES GROUPES. » –

⁶ Outil conçu par Lire et Écrire en lien avec les enjeux de l'alphabétisation populaire qui permet d'envisager, dans un projet donné, l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation de ce projet. Voir: Catherine STERCQ et Aurélie AUDEMAR (coord.), *Balises pour l'alphabétisation populaire. Comprendre, réfléchir et agir le monde*, Lire et Écrire, 2017, pp. 140-141 (www.lire-et-ecrire.be/Balises-pour-l-alphabetisation-populaire).

⁷ Ce groupe de travail est composé des accompagnateurs, coordinateurs pédagogiques de chaque régionale du mouvement Lire et Écrire.

Aussi, dans notre équipe, il y avait déjà une volonté et l'habitude de travailler ensemble : en réunion d'équipe, une fois par mois ; et, depuis plusieurs années, on se retrouvait tous les 2-3 mois pour travailler sur des problématiques communes avec la méthode de l'entraînement mental⁸. Quand *les balises pour l'alphabétisation populaire* ont été finalisées, le travail était déjà bien amorcé au sein de la régionale, nous avons déjà travaillé en échange de pratiques pendant trois ans. Pour l'équipe, *les balises* – de même que *la roue de l'alphabétisation populaire*, le portfolio *Mes chemins d'apprentissages*⁹ et la formation *alphabétisation populaire* – constituent un cadre de travail pour questionner l'ensemble de nos pratiques et faire des liens, le faire en équipe et construire ensemble en partant de questionnements.

Stéphanie : Ce qui a été facilitateur, c'est, à certains moments, de participer aux étapes de la construction des outils ; et à d'autres, d'avoir des retours des étapes de la construction. On a testé *Mes chemins d'apprentissages*, on est tous allés à au moins une journée de travail du groupe chargé de construire le cadre de référence *Balises pour l'alphabétisation populaire*. Du coup, ce n'est pas un truc qu'on a reçu tout fait et ficelé ; on était au courant de chaque étape de sa construction et ça nous a permis de nous l'approprier et de poser toutes nos questions en cours de travail.

C'est probablement parce qu'on a un mode de fonctionnement participatif entre nous qu'on l'a aussi dans les groupes en formation. C'est une philosophie, une manière d'être. Du coup, ce n'est pas facile à expliquer car on est ici au niveau des valeurs. On travaille énormément et parfois on est sur les rotules, mais on prend du plaisir à travailler ensemble.

⁸ « L'Entraînement Mental est une méthode d'appréhension de situations complexes pour des prises de décisions. (...) Rigoureuse et accessible, elle permet à un groupe de prendre en charge ses difficultés, de les dépasser et de produire collectivement. Il s'agit de s'entraîner à saisir la complexité de situations sociales vécues, pour pouvoir agir en collectif sur les insatisfactions repérées, et les transformer. » (Peuple et Culture, www.peuple-et-culture.org/spip.php?mot20).

⁹ Portfolio des apprenants pour garder mémoire et traces des apprentissages, les organiser, s'y arrêter, les mettre à distance, les évaluer (téléchargeable à la page : www.lire-et-ecrire.be/Balises-pour-l-alfabetisatie-populaire). Voir aussi : Aurélie AUDEMAR, *À la croisée des normes, le portfolio « Mes chemins d'apprentissages »*, in *Journal de l'alpha*, n°215, 4^e trimestre 2019, pp. 112-120.

– « C'EST PROBABLEMENT PARCE QU'ON A UN MODE DE FONCTIONNEMENT PARTICIPATIF ENTRE NOUS QU'ON L'A AUSSI DANS LES GROUPES. » –

Yolande: On construit les choses ensemble; donc quand quelqu'un me dit «tu nous as imposé ce document», on repart de la ligne du temps de notre travail en coconstruction et on regarde quand on a construit ce document, d'où il vient, pourquoi on l'a construit... On remet le contexte. On essaie de se rappeler dans quel cadre, dans quel but, on a pris telle décision, on a fait telle chose, produit tel document et à quoi ça correspond. Ce sont toujours des documents qui viennent de sous-groupes de travail, d'une construction, d'une réflexion commune, de moments où on s'est dit «là, ça ne va pas, qu'est-ce qu'on peut faire ensemble? ».

Quand une tension ou un conflit apparaît entre les exigences du décret CISP, qu'on est tenus de respecter, et les valeurs de l'alphabétisation populaire, on organise des temps de travail pour y réfléchir. On se dit: «Voilà ce qui nous arrive, qu'est-ce qu'on en fait? Comment fait-on pour que, dans nos pratiques, ça puisse prendre du sens pour les apprenants? Que, pour eux, tout fasse lien: les projets, la vision d'éducation populaire, les documents obligatoires...?» On essaie de transformer les obligations pour qu'elles soient en adéquation avec nos pratiques, ce qui n'est pas toujours facile, demande du temps et de la réflexion. Ce travail n'est jamais fini. Par exemple, à la réunion pédagogique de cette semaine, on a mis à plat tous les documents qu'on avait créés, retravaillés, réaménagés ensemble, en lien avec le décret CISP. Toute la formalisation a été questionnée car il y avait des choses qui avaient été comprises de façon différente. Sur notre ligne du temps, on a resitué les contraintes auxquelles on ne peut pas échapper. Document par document, on s'est rappelé leur histoire, à quoi ils servent, où les retrouver, avec qui les partager, quand... Comme on les avait déjà travaillés ensemble, ça revient; parfois c'est moins évident mais ça revient. On a aussi de nouveaux collègues qui ont besoin de savoir, de comprendre. Pour cela, ils peuvent consulter un document de synthèse reprenant tout le travail de l'équipe, y compris les tensions rencontrées. Ça donne du sens et ça met des balises, surtout pour ne pas amener les apprenants à signer un document qu'ils ne comprennent pas. On est tout le temps en tension de valeurs mais si on veut que les gens qui viennent en alpha s'en sortent, on doit se questionner ensemble.

– « ON ESSAIE DE TRANSFORMER LES OBLIGATIONS POUR QU'ELLES SOIENT EN ADÉQUATION AVEC NOS PRATIQUES, CE QUI N'EST PAS TOUJOURS FACILE, DEMANDE DU TEMPS ET DE LA RÉFLEXION. » –

Si je comprends bien, votre position est la suivante : la régionale a décidé d'être financée comme CISP et, en même temps, elle se reconnaît dans la filiation et la pratique de l'éducation populaire. Que faites-vous dès lors ensemble pour toujours garder l'apprenant au cœur de votre travail ?

Yolande : Les projets des apprenants sont au cœur de notre travail. Venir à Lire et Écrire n'est pas une finalité mais une étape dans leurs parcours d'insertion socioprofessionnelle. C'est pour cette raison que nous créons des partenariats pour qu'ils puissent poursuivre leur parcours, qu'ils puissent continuer à se former malgré leurs difficultés en lecture et en écriture, sans devoir passer un test d'entrée. Dans nos partenariats, tous nos apprenants sont acceptés, personne n'est refusé. Un de mes rôles est aussi d'accompagner pédagogiquement les partenaires et de leur fournir des outils pour travailler avec le public illettré¹⁰.

Dès qu'on se met dans une dynamique collaborative, on a besoin d'outils communs, sinon c'est un dialogue de sourds. Avant *les balises pour l'alphabétisation populaire*, on n'avait pas d'outil commun, on devait expliquer les pratiques mais on manquait de support. *Les balises pour l'alphabétisation populaire* sont arrivées à point, elles ont été cet outil commun qu'on attendait.

– « DÈS QU'ON SE MET DANS UNE DYNAMIQUE COLLABORATIVE, ON A BESOIN D'OUTILS COMMUNS, SINON C'EST UN DIALOGUE DE SOURDS. » –

En équipe, les outils communs nous aident aussi dans les réunions pédagogiques, pour le secrétariat, le travail des chargées de projets... On se questionne tous ensemble car, même si c'est une question pédagogique, tout est lié. Régulièrement dans les groupes, chargées de projets et accompagnatrices coaniment avec les formateur-ric-e-s.

¹⁰ Voir : Yolande BOULANGER (interview par Antoine DARATOS), *Dispositif pédagogique au service des projets professionnels du public en situation d'illettrisme*, in *Journal de l'alpha*, n°206, 3^e trimestre 2017, pp. 95-103 (www.lire-et-ecrire.be/ja206).

Bénédicte: Quand je vais dans un groupe, je vois comment les formateurs, les groupes fonctionnent, c'est hyperimportant à ramener dans les modules de formation que je donne comme celui de *découverte de l'alpha*, ou dans les formations de base de formateurs. Je ne vois pas comment je pourrais être crédible si j'amène de la théorie sans avoir d'exemples. C'est primordial pour moi, comme chargée de projets en sensibilisation et de formation de formateurs, de pouvoir vivre des animations.

Tu coanimas souvent avec les formateurs ?

Bénédicte: C'est le cas quand il s'agit d'un projet en particulier ou lorsque la situation le demande, s'il y a besoin d'un renfort. Je suis responsable de projets et quand parfois je ne sais pas aller à des animations, je vais au moins à l'évaluation finale...

Stéphanie: La coanimation, c'est aussi une manière de faire face à un imprévu. Par exemple, quand une collègue formatrice a un problème de local, elle arrive dans le nôtre en disant: «On n'a pas de local, on vient s'incruster chez vous.» Du coup, on anime ensemble et ce n'est jamais une difficulté. Aussi, les apprenants se connaissent et sont même demandeurs qu'on mélange les groupes, d'échanges avec les autres groupes. Dans l'évaluation du dispositif, ils ont demandé à travailler plus souvent tous ensemble, qu'il y ait des journées intergroupes. Les apprenants travaillent aussi avec de nombreuses autres personnes que moi, alors que quand j'ai commencé à être formatrice du groupe, c'était un groupe très fermé, ils ne voulaient pas que je devienne leur formatrice, ils ne voulaient pas changer leurs habitudes. En règle générale, on est deux à animer alternativement un groupe mais, régulièrement, une collègue ou un partenaire vient animer sur un sujet particulier.

Le métier de formatrice dans un groupe multiniveau

Stéphanie, peux-tu décrire ton groupe ?

Stéphanie: Dans le groupe, il y a actuellement 17 personnes. Ils n'ont pas tous le même horaire. Certains viennent 6 heures, d'autres 22 heures par semaine. On fonctionne en entrées et sorties permanentes avec des groupes mélangeant tous les niveaux, de débutant à plus avancé, à l'oral et à l'écrit, des francophones, des non-francophones, des demandeurs d'emploi et des non-demandeurs d'emploi.

Peux-tu expliquer le fonctionnement du groupe et ce qui, dans ce fonctionnement, a permis cette ouverture des participants vers l'extérieur, la rencontre avec toi et avec d'autres, apprenants comme formateurs ?

Stéphanie: Je n'arrive pas avec un bloc de feuilles en disant : « Bonjour, je suis votre formatrice, je viens vous donner la formation. Voilà ce qu'on va faire aujourd'hui. » Je discute toujours beaucoup de la formation avec les apprenants, de ce qu'on y fait. On mange ensemble, on prend les pauses ensemble, on discute de nos vies ensemble, de ce qu'on a fait le weekend... On vit la formation ensemble et on la construit ensemble.

– « AVEC LES APPRENANTS, ON VIT LA FORMATION ENSEMBLE
ET ON LA CONSTRUIT ENSEMBLE. » –

On a installé la salle en U et ils sont assis par affinité, sauf quand on travaille en sous-groupes, où ils sont regroupés par projets. Je ne suis pas toujours au même endroit, je n'ai pas de bureau. Tout ce qui est collectif se travaille le matin et ce qui est individuel l'après-midi. Les projets individuels sont connus de tous. En début de session, quand on travaille sur les objectifs individuels et collectifs, on regroupe ceux qui ont les mêmes projets individuels.

Les thèmes des projets du matin sont par exemple : travailler sur les élections, lire un article de presse, envoyer un sms. Tout le monde a envie d'apprendre

sur ces sujets, c'est une discussion. Par exemple quand ils disent « on veut apprendre à lire l'actualité », on discute en se questionnant sur « quelles pratiques de l'actualité avez-vous aujourd'hui ? » Ils ont ainsi constaté qu'ils ne savaient jamais ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas. Après on décortique, on travaille l'actualité orale, écrite, les news sur *Facebook*, le journal *Le Soir*... Ils apportent des pistes et j'ouvre en apportant aussi des propositions.

Un projet, ça peut être aussi construire un meuble de jardin pour la terrasse. Dans nos locaux à Mons, il y avait des palettes qui traînaient et les apprenants avaient envie d'avoir un endroit convivial à l'extérieur. Ce n'est pas moi qui ai dit comment on allait faire pour construire le meuble, ils se sont organisés entre eux, ils ont fait plein de maths. On a utilisé *la roue de l'alphabétisation populaire* pour évaluer et mettre à plat tout ce qu'ils ont appris en construisant ce meuble.

– « UN PROJET, ÇA PEUT ÊTRE AUSSI CONSTRUIRE UN MEUBLE DE JARDIN
POUR LA TERRASSE. ILS SE SONT ORGANISÉS ENTRE EUX,
ILS ONT FAIT PLEIN DE MATHS. » –

Le projet de meuble a commencé parce qu'on parlait du confort des locaux, on constatait qu'on était trop serrés, que les tables étaient mal mises. On s'est dit que pour apprendre dans de bonnes conditions, et pour pouvoir être disponible et disposé, on avait besoin d'un local mieux agencé. Arriver dans un local où on ne peut pas s'asseoir, où on est tout le temps dérangés quand quelqu'un entre, empêche de se concentrer. Alors quand ils ont dit « pourquoi on ne ferait pas des meubles avec les palettes ? », j'ai tout de suite approuvé. Pour moi, ça fait partie de la formation. L'aménagement d'un local en fonction des besoins et la construction de meubles permettent de créer du lien, d'échanger des savoir-faire et d'organiser un cadre de formation propice aux apprentissages. On est partis de nos besoins. De quoi j'ai besoin pour apprendre ? Quels sont les points forts et les points faibles du local ? Qu'est-ce qu'il faudrait changer ? Qu'est-ce qu'il est possible de changer ? On a analysé la situation, on a négocié pour savoir ce qu'on allait faire et comment on allait le faire. On a dû s'organiser, planifier, prendre des décisions ensemble pour atteindre un résultat. On s'est appuyés sur les compétences de

chacun. On a listé le matériel nécessaire, cherché des plans sur internet, pris des mesures, constitué des équipes en fonction des savoir-faire...

Les projets communs dépendent aussi des urgences. En début d'année, tous les apprenants du groupe ont été convoqués au syndicat pour une séance d'information concernant les nouvelles normes de contrôle des chômeurs. C'était la panique. Alors, forcément, on a travaillé là-dessus. Il y en a d'abord un qui a dit : « Je suis convoqué. » Puis un autre : « Moi aussi. » Puis encore un autre... Ils disaient tous : « On comprend rien. » Je leur ai demandé ce qu'on pouvait faire. Ils m'ont alors proposé : « Tu ne viendrais pas au syndicat avec nous ? On n'irait pas tous ensemble ? » Comme ils n'étaient pas convoqués en même temps, on est tombés d'accord sur le fait que j'accompagnerais l'un d'eux pendant un moment de formation pour avoir moi aussi des informations. Pendant ce temps, les autres travailleraient sur leurs objectifs individuels. Ce jour-là, ils étaient tous dans le local avec des choses à faire.

Après les séries de convocations, chacun a mis à plat ce qu'il avait retenu de sa séance. On a décortiqué. Pour pouvoir répondre à leurs questions, j'avais tous les *Powerpoint* que j'avais obtenus auprès de la personne qui avait donné l'information.

Tu dis que tu les laisses seuls pendant une séance pour aller avec l'un d'eux au syndicat. Comment font-ils pour apprendre sans formatrice ? Comment font-ils s'ils sont bloqués et que tu n'es pas là ?

Stéphanie: Ils sont plusieurs sur un même projet. Aussi, je leur donne quelque chose avec un niveau de difficulté proche de ce qu'ils savent faire, ou qu'ils pourraient faire en chipotant un petit peu pour y arriver, ou quelque chose où je sais que quelqu'un dans le groupe pourra les aider s'ils sont bloqués. Des choses qu'ils ont déjà faites mais avec un défi ; je les mets en zone orange, pas en zone rouge. Mais ce n'est jamais de l'occupationnel. Quand ils travaillent seuls, tout ce qu'ils font est en lien avec les projets collectifs ou individuels.

Ce sont des adultes, ils ont un projet, ils veulent se voir avancer sur le projet. Ça doit avoir du sens. Je leur donne un travail à faire pour qu'ils avancent dans leurs objectifs. S'ils n'ont pas fait le travail, on en discute lors de

l'évaluation à la fin du mois. On réfléchit au pourquoi et on cherche des pistes pour la suite.

Ils ne disent pas « on ne fait rien ici, on n'apprend pas parce qu'on n'a pas de feuilles, ni de dictées » ?

Stéphanie: Les personnes qui viennent en formation ont souvent une vision scolaire de la formation, parce qu'elles ne connaissent que ça. Elles ont une blessure par rapport à l'école et veulent se rattraper. Elles sont en demande de structure scolaire, d'exercices scolaires, de corrections en rouge, de points. Ma réponse est toujours de mettre en contexte, d'interroger leurs demandes.

Par exemple, ils voulaient faire des dictées, c'était important pour eux. Je les ai interrogés sur le sens que ça avait pour eux et ils m'ont dit pourquoi ils en voulaient, combien de fois par semaine, de quels mots, etc. Alors, on a essayé mais après avoir mis en contexte. Après, on a évalué et on a vu que c'étaient des mots qu'ils n'utilisaient pas mais qu'ils voulaient savoir écrire. L'un d'eux voulait faire des dictées mais continuait à dicter à son GSM pour que celui-ci retranscrive à l'écrit. S'il ne lâche pas son GSM, ça n'a pas de sens de faire des dictées. C'est aussi pour ça qu'on fait des évaluations...

On réfléchit beaucoup sur pourquoi et comment on apprend, sur ce dont on a besoin pour apprendre. Maintenant, c'est vrai que ça ne convient pas du tout à certains parce qu'ils recherchent vraiment du scolaire. Ceux-là vont ailleurs, tout simplement. Mais ce sont des exceptions : cette année, une seule personne a quitté le groupe. Le fait d'avoir *la roue de l'alphabétisation populaire* pour mettre à plat tout ce qui a été fait aide beaucoup. Des personnes qui avant ne participaient pas aux projets collectifs avec une production finale comme pour le Printemps de l'alpha¹¹ participent maintenant.

¹¹ Lors de ce rassemblement d'apprenants organisé par le mouvement Lire et Écrire, les apprenants présentent leurs créations collectives en lien avec le thème de la journée.



«On réfléchit beaucoup sur pourquoi et comment on apprend, sur ce dont on a besoin pour apprendre.» – Image Vox Pop, Arte, Magneto Presse

Mon discours envers les participants est qu'ils ne sont pas obligés de venir pour des projets comme le 8 septembre. Je peux comprendre qu'ils n'aient pas envie de se mettre en avant avec leur situation d'illettrisme. Par contre, on a tous quelque chose à dire sur l'illettrisme et sur les situations qu'on vit. Mais qu'on le dise soi-même ou que ce soit quelqu'un d'autre qui porte leur parole importe peu. Pour la construction du projet, je suis très claire : tout le monde doit participer d'une manière ou d'une autre, mais tout le monde n'est pas obligé d'aller jusqu'à la présentation publique.

Dans des projets comme ça, chacun peut trouver sa place. Si on se sent plus à l'aise pour taper à l'ordinateur, on le fait ; si on a envie de dessiner, on dessine. Si un apprenant veut apprendre à intégrer des photos dans un texte, forcément c'est lui qui va faire les photos et après il s'entraînera à l'ordinateur. Quant à la motivation, c'est comme pour tout le monde, parfois ça va, parfois ça ne va pas. Il y a des moments où ils participent, ils apprennent, et d'autres où ils n'ont juste pas envie.

Dans l'équipe, on a eu la chance de tous se former à l'entraînement mental. L'entraînement mental oblige à se poser des questions : on interroge le contexte, le pourquoi et le pour quoi, l'objectif, et après seulement le comment, et pas seulement de son propre point de vue mais des points de vue de toutes les personnes concernées. Ça fait maintenant cinq ans qu'on pratique

l'entraînement mental et c'est devenu un mode de fonctionnement. Faire des réunions avec tous les pôles de l'équipe permet de rassembler tous les points de vue. Toutes les réunions commencent par une remise en contexte, un objectif, pourquoi on va le faire et comment on va le faire et qui va faire quoi. Pour moi, c'est devenu tellement naturel que je fonctionne aussi comme ça avec mon groupe, dans le cadre d'un projet, mais pas seulement, même dans des séquences sur les langages fondamentaux¹² : on analyse le contexte, le pourquoi, le pour quoi, le comment...

– « **POUR MOI, L'ENTRAÎNEMENT MENTAL EST DEvenu TELLEMENT NATUREL QUE JE FONCTIONNE AUSSI COMME ÇA AVEC MON GROUPE, DANS LE CADRE D'UN PROJET ET MÊME DANS DES SÉQUENCES SUR LES LANGAGES FONDAMENTAUX.** » –

Du coup, il y a pas mal de conflits, d'accrochages dans le groupe parce qu'ils ne sont pas d'accord. Parfois on s'arrête et on remet tout en question. En deux ans, j'ai changé cinq fois de dispositif pédagogique, ce n'est pas une blague ! Mais ce n'est pas moi qui change, c'est simplement le contexte, le pourquoi ou le comment. Si, à un moment, j'arrive et que ce qu'on va faire est très clair dans ma tête, que je sais pourquoi on va le faire mais que les apprenants ne voient pas le sens, ça ne sert à rien de continuer, ça coïncera forcément.

Comment fais-tu pour qu'il y ait un climat de coopération, et non pas de compétition, dans le groupe ? Vous faites une charte en début d'année ?

Stéphanie: Ce n'est pas un groupe *Bisounours*. Il y a des problèmes de racisme, des moqueries, des problèmes d'hygiène, mais à partir du moment où le contexte de la formation est établi et qu'on se questionne sur pourquoi on est là, on se rend compte qu'ils viennent tous pour la même chose. Ils ont tous les mêmes blessures, parce qu'on se moque d'eux, parce qu'ils ne savent ni lire ni écrire, parce qu'ils n'ont pas de boulot, parce qu'ils sont obligés d'être là, que l'accompagnateur Forem leur a dit qu'ils devaient venir... Ils doivent chacun trouver leur compte mais ils ne sont jamais mis en compétition.

¹² Oral, lecture-écriture et mathématiques.

On ne fait pas de charte, ils le savent. Pour moi, c'est hors de question parce qu'une charte, ce sont des mots et qu'on ne met pas tous la même chose derrière les mots. « Se respecter les uns, les autres », oui, on est tous d'accord. Mais se respecter, c'est quoi ? C'est ne pas se moquer ? Mais ça veut dire quoi « ne pas se moquer » ? On peut tous à un moment donné faire un poil d'ironie. Si on commence à creuser pour chaque mot, on est partis pour un an.

Je me suis toujours dit que le jour où j'aurais vraiment un gros problème, je ferais venir quelqu'un d'extérieur pour faire un travail sur la discrimination. Je suis aussi des formations pour mener un projet sur les chocs culturels. Quand tu travailles à Lire et Écrire, tu es obligée de te positionner sur ces sujets, de trouver des outils. Je préfère donc me tourner vers ce genre de chose et la discussion quand quelque chose ne va pas. Des conflits dans les groupes, deux personnes qui manquent de se taper dessus, ou un coup de poing sur la table, ça arrive et une charte n'y changerait rien. Ce n'est pas parce que c'est écrit au mur qu'il faut se respecter et ne pas frapper son voisin qu'ils ne vont pas se lever, pris par la colère. Dans ces moments-là, c'est l'émotion qui prend le dessus. Je pense que tous les conflits, les moqueries partent toujours d'émotions, de coups de sang. Après, qu'est-ce qu'on fait de l'émotion, une fois qu'elle est retombée ? Soit rien et ça devient une construction mentale négative, soit on empêche que ça le devienne mais ce n'est pas avec une charte sur le mur qu'on y arrivera. C'est comme quand on écrit sur une charte : « Il faut arriver à l'heure. » Et puis, qu'est-ce qu'on en fait ? Dans mon groupe, tous les jours, il y en a un qui arrive après 9 heures parce qu'il doit conduire son gosse à l'école. Je ne vais pas lui en vouloir alors que je sais que parfois on n'a pas d'autre solution.

– « ON NE FAIT PAS DE CHARTE DE GROUPE, ILS LE SAVENT. DES CONFLITS, ÇA ARRIVE DANS LES GROUPES. DANS CES MOMENTS-LÀ, C'EST L'ÉMOTION QUI PREND LE DESSUS ET UNE CHARTE N'Y CHANGERAIT RIEN. » –

Comment discutes-tu le cadre commun de travail avec le groupe ?

Stéphanie : Comme on fait des évaluations constantes, qu'on est un groupe où on peut tout remettre en question, quand quelque chose ne va pas, on le dit. L'aménagement des tables ne leur convenait pas parce qu'ils étaient

trop serrés. Le café était juste derrière quelqu'un et, quand un autre allait se faire un café, ça le dérangeait. Ça créait des tensions. Alors, on a réfléchi à comment réaménager le local pour qu'il n'y ait plus de tensions. Avant ça, on a vérifié que tout le monde était d'accord de le réaménager et on a décidé de le faire un mercredi après-midi parce que c'est le moment où on est le moins nombreux. Ce jour-là, on a sorti toutes les tables, toutes les chaises, toutes les armoires, et on a tout réaménagé. On l'a fait pendant le temps de formation car le fait de reconstruire notre local ensemble fait partie de la formation. On était mal installés, on a réaménagé l'espace et les tensions ont disparu.

Comment fais-tu pour qu'ils osent prendre la parole, disent ce qu'ils pensent, que tu ne sois pas face au silence quand tu leur demandes leur avis ?

Stéphanie : C'est juste une question de confiance.

Alors, comment crées-tu un climat de confiance ? Comment fais-tu pour que des gens qui ont été cassés dans de nombreux lieux, qui n'osent pas, qui n'ont confiance ni en eux ni en d'autres aient confiance quand ils sont en formation ? Sachant aussi que vous ne faites pas de charte, que les gens arrivent à différents moments de l'année, en entrées permanentes, des personnes qui viennent 6 heures et d'autres 22 heures par semaine, qu'ils ont tous des niveaux différents, comment fais-tu pour qu'ils arrivent à travailler ensemble ? Comment se fait-il que ça marche ? Qu'ils apprennent ? Qu'ils osent ?

Stéphanie : Parce que le processus est participatif, que je n'ai pas une posture de prof. Je ne me sens pas investie d'une mission où je dois rester calme, zen, tout gérer pour que tout se passe bien, que tout le monde soit gentil, que tout le monde sourie. Moi, le matin, quand je n'ai pas dormi de la nuit parce que je suis tracassée, j'arrive avec une sale tête et voilà ! On est tous des adultes, on est tous sur le même pied. Peut-être que je sais lire et écrire mais je ne sais pas construire un meuble avec des palettes. Quand ils ont construit les meubles en palettes, mon rôle était d'écrire dans *la roue de l'alphabétisation populaire* ce qu'ils disaient et ce qu'ils faisaient. C'est mon rôle de formatrice de dire pourquoi et comment on travaille. Donc, j'ai rédigé, formalisé, c'était mon seul rôle. Ils ont listé ce dont ils avaient besoin et se sont répartis les tâches : qui amenait quel outil, etc. Ce sont des séquences qui ne sont pas

formalisées à l'avance mais qui se construisent avec les apprenants, selon leurs besoins et leurs attentes.

Ce n'est pas prévu à l'avance mais ce n'est pas n'importe quoi. C'est ça qu'il faut arriver à expliciter.

Stéphanie: Quand je dis ça, on dirait que je vais travailler le matin en me demandant ce que je vais faire, mais pourtant c'est clair. Les objectifs de chacun et les objectifs collectifs sont établis à l'entrée en formation. Donc mon fil rouge est bien dans ma tête, c'est mon job. Je sais très bien ce que je vais travailler en collectif et quelles sont les étapes que je vais suivre. Par exemple, pour la question des élections, je ne vais pas me demander le 1^{er} mai: « Il y a les élections, qu'est-ce que je vais faire? » C'est un sujet dont on parle régulièrement. Quand il s'agit de lire un article de journal, je suis au clair avec ce qu'il faut faire, dans quel ordre, comment on va travailler...

Les apprenants ont eux aussi leur fil rouge qui est « pourquoi et pour quoi ils viennent, ce qu'ils veulent apprendre, et les étapes pour y arriver » ?

Stéphanie: Les amener à préciser leurs objectifs prend un peu de temps en début de formation mais ça permet à chacun d'avoir un objectif final. C'est alors à moi, en tant que formatrice, à mettre en place les étapes pour qu'ils y arrivent. Une fois que j'ai les étapes en tête, je vois les apprenants individuellement et on organise ensemble ce qu'on va faire. Par exemple, si l'un d'eux a pour projet le permis de conduire, on pense ensemble les étapes à partir des différents chapitres du livre *Feu vert pour le permis de conduire*, on voit comment les diviser, les plus gros, les plus petits, etc.

– « UNE FOIS QUE L'OBJECTIF FINAL EST ÉTABLI AVEC CHACUN, C'EST À MOI, EN TANT QUE FORMATRICE, À METTRE EN PLACE LES ÉTAPES POUR QU'ILS Y ARRIVENT. » –

Autre exemple. Un apprenant est arrivé avec l'objectif principal d'acquérir une belle écriture et de savoir écrire vite en cursive. J'ai tenu compte de sa demande, s'entraîner spécifiquement à la graphie, puisque c'était important pour lui. Il voulait se prouver à lui-même qu'il pouvait écrire vite. Quand quelqu'un arrive dans le groupe, il lui montre ses cahiers, tout fier: « Regarde

avant, regarde après.» Maintenant je le pousse à faire autre chose mais on a dû passer par cette étape-là pour qu'il soit prêt à sauter le pas. Je ne suis pas dans une logique de projet pour le projet. Avec *la roue*, on cible les activités et on fait des liens. On voit tout ce qu'on peut apprendre, travailler à travers les différents projets individuels et collectifs. Si un apprenant a comme projet individuel de s'entraîner à taper à l'ordinateur et d'apprendre à mettre en page, c'est lui qui prendra en charge la formalisation du travail réalisé dans le cadre des projets collectifs. Quand on travaille en groupe, je lui donne mon PC et c'est lui qui est à la manœuvre.

Comment fais-tu pour articuler leurs objectifs et tes objectifs de formatrice ?

Stéphanie : Mes priorités ne sont pas forcément les leurs. L'année dernière, ils avaient demandé d'apprendre à « écrire en français correctement ». On a réfléchi à « de quoi a-t-on besoin pour écrire en français correctement ? » Leurs réponses étaient différentes de ce que j'aurais dit mais on a travaillé collectivement et individuellement à partir de ce qu'eux ont dit, en tenant compte de l'hétérogénéité des niveaux.

On formalise le travail individuel au minimum trois à quatre fois par an, et en fonction des besoins. Les deux étapes de formalisation qui prennent le plus de temps sont l'entrée en formation, moment où on fait le plan individuel de formation, et en juin lors de l'évaluation finale.

Pour établir les étapes de la formation, quand ils sont plusieurs à avoir le même projet, je les mets par tables de projet et je les laisse réfléchir à ce dont ils ont besoin pour mener à bien leur projet. Si on ne part que de mes représentations ou que des leurs, ça ne marchera pas ; il faut confronter les deux.

Les séquences de travail sont construites avec les apprenants, avec au départ un grand temps en collectif et un en individuel, en commençant par le fil rouge. C'est lui qui va nous guider et, même si on crée avec les apprenants en fonction de ce qui se passe dans le groupe, on sait toujours où on va. Comme les objectifs collectifs sont construits sur ce qui est commun dans les objectifs individuels, tout a du sens. Quand je mène une activité, ils savent toujours pourquoi on la fait.

Quand j'utilise un outil, j'essaie un truc, ça marche ou ça ne marche pas. Si ça ne marche pas, j'aménage. Ce n'est pas non plus que parce qu'une animation a bien marché avec un groupe qu'elle va marcher avec un autre groupe. Il arrive que ça ne marche pas du tout. Parfois, j'ai l'impression d'avoir compris, de maîtriser un outil ou une animation et puis, d'un seul coup, ça ne va plus, je ne comprends plus... Ça pousse à aller toujours plus loin dans le questionnement ou dans l'utilisation.

Après t'avoir écoutée, on peut se demander d'où viennent les freins aux pratiques telles que les tiennes ?

Stéphanie: Dans les formations, les freins viennent de la peur de se lancer et du fait qu'on recherche un cadre sécurisant. C'est comme si, par exemple, après avoir suivi la formation ECLER¹³, je n'osais pas me lancer tant que je n'avais pas une salle exactement comme sur le plan qu'on nous a donné, avec tous les ordinateurs, la petite plante verte, deux formateurs, huit apprenants, que je n'ai pas tout bien préparé, tout lu, alors qu'il faut faire des aménagements et oser se lancer. Il n'existe pas de méthode qui ne doive être aménagée, il faut toujours faire en fonction des personnes qu'on a en face de soi, de qui on est en tant que formateur ou formatrice, du local, du groupe qu'on a...

Rencontre avec **Bénédicte MENGEOT**, responsable de projets,
Yolande BOULANGER, accompagnatrice pédagogique et méthodologique,
 et **Stéphanie URBAIN**, formatrice
 Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage
 Propos recueillis et mis en forme par **Aurélie AUDEMAR**
 Lire et Écrire Communauté française

¹³ Sur la méthode ECLER, voir : Noël FERRAND, *ECLER, une démarche émancipatrice*, in *Journal de l'alpha*, n°145, février-mars 2005, pp. 13-15 (www.lire-et-ecrire.be/ja145) ; *Libre d'écrire*, film réalisé par Christian VAN CUTSEM, Les Éditions du Collectif Alpha, 2017 (en prêt au Centre de documentation du Collectif Alpha – voir coordonnées p. 129 de ce numéro).