

# *Ecole-familles : des trésors à découvrir !*

Animation de rencontres entre parents et enseignants

Danielle Mouraux

A l'initiative du Ministre de l'Enfance  
Février 2004

# Sommaire

---

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
PARENTS ET ENSEIGNANT S : POURQUOI SE RENCONTIER ? .....	5
POURQUOI CE DISPOSITIF D'ANIMATION ? .....	7
METTRE EN PLACE LE DISPOSITIF.....	9
<b>PREMIERE ETAPE: IDENTIFIER LES SENTIMENTS, MALENTENDUS ET MESENTENTES .....</b>	<b>13</b>
DIRE SES SENTIMENTS.....	13
EXPLORER LES ZONES D'OMBRE.....	16
<b>DEUXIEME ETAPE : MENER LE DEBAT ET NEGOCIER DES PLANS D'ACTION .....</b>	<b>18</b>
COMPRENDRE LE PROBLEME : LES FAITS, LES RESENTIS, LES SOUHAITS.....	19
TRADUIRE LES SOUHAITS EN ACTIONS.....	21
NEGOCIER UN PROGRAMME D'ACTION POUR L'ECOLE : LE JEU DE LA TORTUE.....	22
<b>POUR LA SUITE ... ..</b>	<b>26</b>

# Introduction

---

Ce dossier est né de l'action *Ecole-familles : des trésors à découvrir !* lancée en décembre 2002 en vue de produire et diffuser des outils d'information, de formation et d'animation des familles et des écoles maternelles.

Initiée par le ministre de l'Enfance chargé de l'enseignement fondamental, Jean-Marc Nollet, cette action a été confiée à l'Ecole des Parents et Educateurs et menée par Danielle Mouraux, sociologue, qui en a conçu, testé et rédigé les différents outils.

Cette action a bénéficié de la précieuse collaboration de Marie-Luce Scieur, sociologue à la FUNOC et a été soutenue par un groupe d'accompagnement composé de différents acteurs de l'Ecole. Tous les outils ont été expérimentés et soumis à la critique d'enseignants, d'éducateurs, de travailleurs sociaux, de parents. Que tous ces partenaires soient ici vivement remerciés et trouvent dans ces outils qu'ils ont contribué à construire l'occasion de parfaire leur difficile pratique.

**Ce dossier s'intègre intimement et trouve son sens dans l'ensemble des outils de l'action :**

<b>Pour informer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Un <b>dépliant</b> (publié en 350.000 exemplaires) <i>L'école maternelle est un coffre aux trésors ... Et si on l'ouvrait ?</i> où un enfant, sous les traits d'un lapin, raconte aux parents ce qu'il fait et apprend à l'école.</li><li>➤ Un <b>livret</b> (publié en 30.000 ex.) destiné aux personnes en contact avec les parents de jeunes enfants : il explique l'action et invite à diffuser activement le message du dépliant.</li><li>➤ Une <b>affiche</b> (publiée en 20.000 ex.) qui délivre sous forme graphique les deux messages essentiels : <i>l'école maternelle aide à grandir</i> et <i>Ensemble, quel tremplin vous faites !</i></li></ul>
<b>Pour former</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Un <b>module de formation des enseignants</b> pour connaître les fonctions de la famille et la diversité des modèles et stratégies scolaires afin de dynamiser la communication et la relation.</li></ul>

	➤ Un <b>recueil d'actions à mener avec les parents</b> pour mieux comprendre l'école maternelle, ses enjeux, ses règles, ses attentes et communiquer dans un esprit de participation.
<i><b>Pour animer</b></i>	➤ Un <b>dispositif d'animation</b> de rencontre entre parents et enseignants pour lister les questions et les désaccords et traiter les problèmes identifiés en profondeur, jusqu'à la négociation et la décision de programmes d'actions.

Ces trois derniers outils, dont le dossier que vous avez en mains, seront publiés en 600 exemplaires et confiés aux opérateurs de la formation continue et de l'éducation permanente afin qu'ils leur donnent vie en les mettant en pratique dans les écoles et dans les lieux qui accueillent les parents de jeunes enfants.

Vous pouvez voir tous les outils sur le site [www.ecole-parents-admis.be](http://www.ecole-parents-admis.be) et vous les procurer gratuitement en téléphonant au n° 0800/20000

## Parents et enseignants : pourquoi se rencontrer ?

Parents et enseignants ne peuvent s'éviter et s'ignorer car la séparation entre leurs territoires n'est pas parfaite : des zones de superposition existent, qui obligent et permettent la collaboration.

C'est avant tout l'enfant qui a grand besoin de sentir, dès la première maternelle, qu'il y a quelque chose de sérieux, de solide et de fort entre l'école et sa famille ; que les *grands*, les adultes, sont d'accord entre eux sur l'essentiel, c'est-à-dire sur lui et son éducation. Sans cela, il s'épuisera vite à passer d'un camp à l'autre, chargé comme un messager de billets plus souvent amers que doux, obligé de porter les doutes, les peurs, les colères des uns et des autres ...

La *guerre*<sup>1</sup> guette toujours aux portes de la relation Ecole-familles ! C'est à la fois logique et légitime car les intérêts et les besoins de chacune sont différents puisque, même si elles ont en commun la responsabilité de l'éducation des enfants, elles agissent chacune à leur manière, l'une dans l'affectif et l'individuel, l'autre dans le cognitif et le collectif !

Lutter contre cette guerre potentielle, qu'elle soit froide ou non, ne peut se faire en fermant les yeux ou en affirmant naïvement que *chez nous tout va bien, pas de problème, rien à dire !* Il y a des abcès, il faut les découvrir et les crever ! Il faut oser dire les désaccords, savoir exactement sur quoi ils portent et chercher ensemble comment les réduire. *Le contraire de la guerre, ce n'est pas l'angélisme mais le débat démocratique*, possible à trois conditions :

1. l'existence d'un bien commun : l'éducation des enfants,
2. le refus de la violence : les règles du débat
3. l'organisation d'espaces de négociation : les groupes de rencontre.

---

<sup>1</sup> MAULINI Olivier, (1999) : La tranquillité ou le débat ? Petit éloge de la dispute entre les familles et l'école, in l'Educateur, 3, p9-15

**Organiser le débat démocratique** n'est ni anodin ni aisé : cela réclame du temps, de la patience, et surtout la volonté de sortir gagnants des deux côtés. Ses objectifs sont ambitieux :

- Passer de la simple information (de l'école vers les parents) à une réelle écoute des parents, surtout des moins loquaces, des moins exigeants, des moins entreprenants.
- Créer une relation entière (sociale, culturelle, spirituelle, sentimentale) qui dépasse la communication et atteint l'identité, le rapport au monde, à autrui et au savoir.
- Eviter que la relation Ecole-familles ne devienne une relation marchande où l'une ne répond qu'aux besoins des autres ou l'inverse.
- Etablir un va-et-vient où la culture scolaire entre dans les familles et les cultures familiales enrichissent la culture scolaire.

Bien sûr, le débat démocratique est tout sauf tranquille puisque, à la différence du paisible dialogue ou de l'innocente conversation, le *débat* admet que des désaccords existent et encourage à les dire ; de plus, il permet d'examiner les problèmes ainsi construits en donnant la parole à des personnes dont les opinions sont différentes, divergentes voire contradictoires ; enfin le débat débouche d'habitude sur une décision renforcée parce qu'éclairée de l'avis de chacun.

Qui dit débat dit automatiquement conflit. Pas conflit de personnes, mais conflit d'idées ou conflit socio-cognitif. Ce conflit-là est bon pour l'Ecole parce qu'il fait émerger des questions nouvelles, alimente la réflexion et suscite des prises de conscience et des équilibres. Ce qui compte, c'est l'objectif poursuivi : faire apparaître les vrais problèmes, débattre des valeurs qui fondent le fait de vivre et d'agir ensemble.

La chose se complique lorsque l'on prend conscience que les conflits potentiels opposent non seulement l'Ecole et les familles, mais, au sein de chaque groupe, les enseignants entre eux et les parents entre eux ! Tous n'ont en effet pas la même conception de ce que doivent être une école et une famille !

Il n'y a donc pas de craintes à avoir quant à la vigueur de ce débat démocratique : l'Ecole est un carrefour où se rencontrent les idées, les valeurs, les pratiques ... Et il s'agit bien pourtant non seulement de vivre ensemble sans se crêper le chignon, mais de faire ensemble une des tâches humaines les plus difficiles : éduquer des enfants !

C'est pourquoi le partenariat, la participation est aujourd'hui un énorme chantier permanent qui réclame de multiples lieux de parole, du temps pour débattre et de la durée pour agir. Pas de précipitation donc, pas d'impatience : les résultats ne se verront pas avant des années !

### Pourquoi ce dispositif d'animation ?

Paradoxalement, le dispositif présenté ici propose d'avancer *en accéléré* et *en miniature* sur ce chantier marqué par la durée et l'étendue. Le dispositif prévoit en effet de mener, en quelques rencontres de deux heures et avec quelques personnes, l'ensemble d'un processus démocratique de prise de décision. Son but est de découvrir concrètement, par la pratique, la nature et la fonction de chacune des étapes et la logique du système dans son entier.

Il permet de comprendre le lien qui unit trois éléments : le dispositif, l'expression et le sens . Parce que le dispositif place les participants dans des situations psychiques et physiques qui favorisent l'expression individuelle et collective, la parole se fait précise et sincère, le débat s'engage franchement et la négociation engendre rondement des projets d'action concrets. *Se parler et s'écouter prennent du sens : ils deviennent des outils de la participation.*

**Mais attention ! Ce dispositif ne peut être pratiqué à la légère !** Il doit impérativement recueillir l'adhésion des parents, des enseignants et de la direction<sup>2</sup>. Ce jeu démocratique n'a en effet de sens que s'il a des répercussions réelles sur l'école.

---

<sup>2</sup> Ces trois groupes représentent les principaux acteurs de l'Ecole, que l'on nomme également usagers (parents et élèves), travailleurs (enseignants et autres personnes travaillant dans ou pour l'école, partenaires éducatifs) et promoteurs (direction, Pouvoir Organisateur). Le dispositif présenté ici ne réunit que les acteurs adultes, mais il n'est nullement exclu qu'il puisse intégrer les acteurs enfants, à savoir les élèves. En effet, à condition qu'ils soient formés à ce type de débat, les élèves sont tout à fait capables d'y participer pleinement. On peut les y préparer en transposant le dispositif au

Pour cela, il doit prendre place dans les structures existantes et se positionner clairement par rapport aux autres groupes et rencontres (les comités de parents, réunions, Conseils d'école, de participation, etc.). Ce positionnement peut difficilement se faire dès le départ car on ne sait prévoir ce que le dispositif va produire réellement. Mais il faut garder à l'esprit cette nécessité de lui construire un statut dans la vie habituelle de l'Ecole : en fin de chaque rencontre, la parole est donnée à la direction qui explicite la manière dont les produits de ce jeu démocratique pourront s'inscrire dans la réalité de l'école<sup>3</sup>.

Comme il s'agit d'un nouveau genre de réunion et vu le caractère accéléré de la rencontre, **l'animateur joue un rôle central d'organisateur et de régulateur**. Il est particulièrement attentif à la formation des groupes, aux consignes, aux synthèses, au temps. Sa tâche d'animation ne nécessite pas de savoirs spécifiques mais il est indispensable qu'il prenne connaissance de manière approfondie de tous les outils produits par la recherche *Ecole-familles : des trésors à découvrir !*, en particulier des dossiers de formation. Il y trouvera des indications précieuses sur les enjeux et les objectifs de la relation Ecole-familles qui l'aideront à piloter le dispositif avec plus d'assurance et d'honnêteté intellectuelle.

Les **groupes** formés tout au long des rencontres sont de deux types :

1. les groupes **homogènes** rassemblent une seule sorte de personnes parmi les acteurs de l'école : les parents, les enseignants, la direction (avec le Pouvoir Organisateur), les partenaires (agents PMS, associatif, invités au Conseil de Participation, etc.); ils donnent l'occasion de se parler entre pairs, de prendre position, de construire les identités collectives. Ils répondent aux questions *Qui sommes-nous ? Que voulons-nous ?*
2. les groupes **hétérogènes** mélangent les représentants des différents acteurs qui peuvent ainsi se parler et s'écouter *en direct* ; par la rencontre de points de vue (personnels et statutaires) différents, ces groupes favorisent une analyse complète de la réalité et rendent possibles la coopération et l'action commune. Ils répondent à la question *Que pouvons-nous et voulons-nous faire ensemble ?*

---

sein des classes, afin de débattre des problèmes de vie collective et/ou d'apprentissage : cette expérience a été réalisée dans le cadre d'une recherche sur la participation initiée par le Fonds Houtman.

<sup>3</sup> Ce type de rencontre-débat pourrait devenir une sorte de Conseil de l'Ecole, en lien direct avec le Conseil de Participation : il interviendrait à sa demande ou spontanément, afin d'alimenter le débat et de produire des projets d'action.



Les groupes sont généralement formés de manière aléatoire, par simple comptage. Tout groupe est guidé par un *pilote* qui veille au bon déroulement du travail, au respect du temps, à la prise de note (sur post-it) et prévoit le rapport au grand groupe. Ce pilote est préalablement et rapidement informé de l'action et des consignes par l'animateur<sup>4</sup>.

Ce dispositif a été construit en plusieurs étapes : conçu et testé lors d'une recherche sur la participation des parents dans l'école, il a été adapté pour les élèves puis expérimenté à l'école maternelle lors de l'actuelle recherche *Ecole-familles : des trésors à découvrir !* Afin de comprendre ce que ce dispositif peut produire dans la réalité, vous lirez en annexe les invitations et compte-rendus de ces dernières rencontres.

## Mettre en place le dispositif

Les précautions à prendre dans le lancement de **l'invitation** et le **suivi** des rencontres sont identiques à celles qui sont proposées dans le *Recueil des actions à mener avec les parents*. **L'animateur s'y référera amplement**. Cependant, il est important de soigner également l'invitation et le suivi auprès des autres participants, à savoir les enseignants, les membres de la direction (PO) et les partenaires. Ils compteront donc parmi les destinataires des compte-rendus.

**L'animateur assure la mémoire des rencontres** : il recueille les notes, les synthétise, les présente sous forme de compte-rendu et veille à l'information de tous les acteurs, présents et absents à la réunion. Cette communication est essentielle pour la mobilisation des acteurs.

---

<sup>4</sup> Il peut arriver que personne ne se présente spontanément pour remplir cette tâche d'animation ; l'animateur insistera en précisant que le pilotage est indispensable mais que les consignes sont simples (rappeler la question traitée, veiller au temps, noter sur les post-it) et que le rapport devant le grand groupe peut être collectif. A défaut de volontaires, l'animateur devra se résoudre à désigner quelques personnes ou à jouer lui-même ce rôle en passant successivement dans les groupes sans pilote. Généralement, l'ambiance conviviale des groupes et la facilité de la première mise en commun dérident les participants et incitent certains à endosser la tâche de pilote. Il en ira de même, plus tard, pour le rôle de représentant.

Le dispositif d'animation de rencontres enseignants et parents se présente en deux grandes étapes, la deuxième pouvant être répétée autant de fois que nécessaire jusqu'à ce que la liste des thèmes de débat soit épuisée.

<b>Ce que l'on fait</b>	<b>Comment on le fait</b>
<b>1- Exprimer les sentiments, malentendus et mésententes</b>	
Ce que chacun ressent vis-à-vis de l'école	Petits groupes hétérogènes de six personnes maximum Chacun dit son sentiment ; on n'en débat pas puisque tout sentiment est légitime
Ce qui n'est pas compris	Groupes homogènes Chacun pose des questions sur ce qu'il ne comprend pas dans le fonctionnement de l'école, de la classe, de la famille, de l'environnement, etc.
Les désaccords	Groupes homogènes Les désaccords sont systématiquement traduits en questions générales
Ce qui pose problème et doit être débattu	Grand groupe Les malentendus et mésententes sont groupés et formulés en thèmes de débat
<b>2- Mener le débat et négocier des plans d'action</b>	
Les faits, les ressentis, les souhaits	Petits groupes hétérogènes de six personnes maximum Les faits sont notés sur des post-it jaunes, les ressentis sur des rouges, les souhaits sur des bleus ; ils sont exposés au grand groupe et organisés les uns par rapport aux autres (synthèse)

Les plans d'action	<p>Groupes homogènes</p> <p>Les différents acteurs s'emparent des souhaits de leur choix(ce choix répond aux deux questions : est-ce bon pour moi ? Est-ce juste pour nous tous ?) et les traduisent en plan d'action (qui définissent ce qui pourrait être fait : quoi, qui, comment ?)</p>
La négociation	<p>Représentants et bases : la technique de la tortue</p> <p>Les groupes d'acteurs choisissent un représentant chargé de défendre leur plan d'action auprès des autres acteurs.</p> <p>Un aller-retour entre représentants et base est organisé afin de parvenir à un choix d'actions et à un programme valable pour l'ensemble de l'école.</p>

Le **dispositif d'animation** vise les objectifs suivants :

- Favoriser l'expression des sentiments de chacun à propos de l'éducation des enfants, de l'école, de la famille.
- Éclairer les zones d'ombre : exprimer les opinions, dire ce que l'on ne comprend pas et ce avec quoi l'on n'est pas d'accord ; faire apparaître la diversité des avis au sein de chaque groupe d'acteurs et entre les groupes.
- Construire les controverses, poser les problèmes, chercher des solutions bonnes pour chacun et justes pour tous.
- Utiliser ou créer les structures de décision pour instituer les changements.
- Pratiquer une pédagogie active et participative :
  - Organiser l'expression de tous : petits groupes hétérogènes et homogènes, questions précises, réponses concises
  - Organiser l'écoute de chacun : mises en commun, synthèses, retours fréquents vers le groupe
  - Provoquer la rencontre des idées différentes et la recherche de solutions négociées où les intérêts de chacun sont pris en compte.

Dès les premières minutes de la première rencontre, l'animateur expose brièvement la finalité de toute l'opération : construire un tremplin solide entre l'Ecole et les familles (il est aisé de se référer ici à l'affiche). Il précise que l'Ecole ne peut être assimilée aux seuls enseignants ; que les enfants, les parents, la direction, le PO, les partenaires en font intimement partie, qu'elle est *l'affaire de tous*.

Il annonce les objectifs poursuivis ainsi que les deux grandes étapes du dispositif.

Puis il entre concrètement dans la première étape.

## Première étape : identifier les sentiments, malentendus et mésententes

---

Cette étape vise essentiellement à établir le contact entre les acteurs et à programmer les débats à venir. Elle joue un rôle primordial car c'est elle qui donne le ton, indique le sens et fixe les buts.

### Dire ses sentiments

L'invitation à exprimer ses **sentiments**, à partir de la place que l'on occupe (parent, enseignants, direction, ...), contribue largement à instaurer un climat de confiance, en dehors de la nature même des sentiments exprimés : chacun parle en son nom propre (*je*) de choses qui ne nécessitent pas de compétences ou connaissances particulières ; chacun est assuré d'être écouté pleinement, sans opposition, puisque les sentiments, de par leur légitimité intrinsèque, ne sont pas soumis au débat. L'expression *en direct* des sentiments des uns et des autres, où des parents entendent des enseignants dire ce qu'ils ont sur le cœur et vice versa augmente les chances de compréhension et d'empathie.

- L'animateur forme des groupes hétérogènes de six personnes maximum
- Il invite les participants à exprimer leurs sentiments sur l'éducation des enfants, sur l'Ecole en général, sur ce qui se passe quotidiennement dans les classes, dans la cour, sur les enfants et leurs apprentissages, sur le rôle des parents et des familles.
- Il insiste sur la consigne d'exprimer ses sentiments personnels (*je me sens ...*) et précise que, par leur légitimité naturelle, les sentiments ne sont pas discutables ; ils sont simplement dits, entendus et notés. Si des circonstances particulières

sont évoquées pour argumenter tel ou tel sentiment, elles sont gardées en mémoire pour la mise en commun mais n'entraînent, pour le moment, aucune discussion.

- Pour faciliter l'expression des sentiments, l'animateur fournit à chaque groupe la liste ci-dessous et invite les participants à s'y référer pour préciser ce qu'ils ressentent réellement.

*Quand mes besoins sont satisfaits, je peux me sentir ...*

Affectueux	Compatissant, amical, amoureux, sympathique, tendre, chaleureux, attendri
Confiant	Compétent, ouvert, fier, sûr, à l'abri, encouragé
Engagé	Absorbé, alerte, curieux, affairé, enchanté, captivé, intéressé, intrigué, concerné, stimulé, attentif
Ravi	Stupéfait, étonné, béat, inspiré, charmé, enchanté
Excité	Ebahi, animé, ardent, avide, énergique, enthousiaste, léger, vigoureux, vif, passionné, vibrant
Délirant	Extatique, exalté, exubérant, radieux, comblé, enchanté, aux anges, ébloui, émerveillé
Reconnaissant	Touché, ému, remué, admiratif
Plein d'espoir	En attente, encouragé, optimiste, intrigué
Joyeux	Amusé, enchanté, content, heureux, jubilant, à l'aise, réjoui
Paisible	Calme, la tête au clair, maître de soi, doux, relax, décontracté, satisfait, serein, tranquille, innocent,
Dispos	Fougueux, rajeuni, reposé, revitalisé, renouvelé, regonflé

*Quand mes besoins ne sont pas satisfaits, je peux me sentir...*

Effrayé	Angoissé, plein de pressentiments, apeuré, paniqué, terrifié, soupçonneux, circonspect, inquiet, méfiant
---------	--

Enervé	Ennuyé, mécontent, contrarié, exaspéré, excédé, frustré, impatient, irrité, rageur, horripilé
Fâché	Enragé, furieux, indigné, en colère, outragé, plein de ressentiment, agacé,
Dégoûté	Plein d'animosité, de répulsion, choqué, ulcéré, révolté, horrifié, hostile, consterné, écoeuré, pessimiste
Embarrassé	Paumé, désorienté, hébété, ahuri, hésitant, perdu, perplexe, incohérent, désuni
Déconnecté	Distant, plein d'ennui, froid, détaché, distrait, indifférent, non intéressé, engourdi, insensible, renfermé
Inquiet	Alarmé, consterné, troublé, perturbé, déséquilibré, choqué, surpris, bouleversé, tourmenté, affolé, gêné, mal à l'aise, désemparé, méfiant, perplexe, préoccupé, sceptique, soucieux
Confus	Gêné, honteux, piteux, coupable, mortifié, penaud
Fatigué	Grillé, lessivé, abattu, exténué, fourbu, épuisé, éteint, à bout, lassé
Triste	Tourmenté, angoissé, dévasté, chagriné, le cœur brisé, blessé, heurté, misérable, plein de regrets
Affligé	Déprimé, désespéré, désappointé, découragé, esseulé, amer, cafardeux, le cœur lourd, désespéré, mélancolique, malheureux
Tendu	Anxieux, crispé, désolé, égaré, désemparé, énervé, agité, irritable, nerveux,
Vulnérable	Fragile, prudent, désarmé, impuissant, insécurisé, réservé, circonspect, sensible, douteux
Ambitieux	Envieux, jaloux, impatient, nostalgique, désireux, calculateur, frustré

➤ Après une vingtaine de minutes, l'animateur reforme le grand groupe et organise la **mise en commun**

Elle permet non seulement de rassembler l'essentiel de ce qui a été dit dans chaque groupe mais de classer les sentiments en grandes catégories. Cette méthode est très visuelle : elle permet de *voir* immédiatement la palette des sentiments exprimés et leur fréquence.

➤ L'animateur propose à une personne du premier groupe (pas nécessairement le *pilote*) de venir au tableau et d'y coller successivement tous ses post-it. Le premier est placé au hasard, le second est situé selon sa proximité avec le premier ;

les sentiments similaires sont collés les uns aux autres et forment une chaîne verticale tandis que les sentiments différents sont placés à côté les uns des autres. Le positionnement des sentiments est décidé par le groupe, éventuellement sur proposition de la personne qui colle les post-it ou de l'animateur. Chaque groupe ajoute ses post-it de la même manière.

- L'animateur synthétise l'apport du groupe et rappelle que les sentiments sont des signes de la satisfaction des besoins.<sup>5</sup>

## Explorer les zones d'ombre

Explorer les **zones d'ombre** n'a rien d'une sordide recherche de tout ce qui ne va pas. Car s'il y a ombre, c'est qu'il y a du soleil ! Ce soleil, qui peut apparaître lors de l'expression des sentiments, est constitué de tout ce qui rapproche parents et enseignants dans leur rôle d'éducateurs. **Il est important que l'animateur fasse apparaître ce positif, cette lumière qui éclaire et réchauffe toute école, même si des problèmes se posent.**

L'exploration des zones d'ombre sert à découvrir deux causes d'*obscurité*, deux sortes de *nuages* :

- ce que l'on ne comprend pas
- ce avec quoi on n'est pas d'accord

**L'animateur forme des groupes homogènes<sup>6</sup>.** Le fait d'appartenir tous au même groupe d'acteurs (parents, enseignants, direction ou partenaires) permet de s'exprimer plus librement, sans crainte d'être jugé ou critiqué par d'autres que ses pairs.

---

<sup>5</sup> Vous trouverez dans les compte-rendus annexés des exemples de sentiments exprimés lors des rencontres.

<sup>6</sup> La taille de ces groupes peut fortement varier selon le nombre de parents, d'enseignants, de membres de la direction présents. Il faut veiller à ce que la taille de chaque groupe permette l'expression de tous (donc éventuellement il faudra créer plusieurs groupes de parents). On peut aussi réunir deux groupes, par exemple les enseignants et la direction, si celle-ci n'est représentée que par une seule personne. Plus tard, lors de la préparation de la négociation, chaque groupe devra exister formellement, même s'il ne comporte qu'une seule personne ; l'animateur pourra alors se joindre à cette personne afin d'alimenter sa réflexion.



On admet en effet plus facilement la divergence entre les personnes qu'entre les statuts. Chaque groupe choisit sa couleur (de post-it ou de marqueur).

Afin de permettre le débat ultérieur et pour canaliser la véhémence de certaines plaintes, l'animateur invite les groupes à exprimer leurs incompréhensions et désaccords sous la forme interrogative. Poser une question ouverte (qui réclame une réponse plus conséquente qu'un simple oui ou un non) invite à dépasser les cas individuels pour aborder les problèmes de manière collective. Les questions commençant par *comment* ou *pourquoi* sont plus porteuses de débats que celles qui demandent *qui*, *quoi* ou *quand*.

Selon le nombre de participants, le temps disponible, la disposition des groupes (déplacements plus ou moins longs pour former les groupes), l'animateur propose de traiter les deux zones d'ombre (incompréhensions et désaccords) simultanément ou successivement. Si la seconde solution est choisie, l'animateur organise la mise en commun à l'issue de chaque recherche en groupe. Sinon, une seule mise en commun suffit.

L'animateur organise la mise en commun de la même manière que précédemment, par le positionnement successif des post-it au tableau ; le classement se fait sur base des types de questions apparues dans les groupes ; les productions des divers groupes homogènes se distinguent par la couleur. Il peut être utile, dans un premier temps, de distinguer les incompréhensions des désaccords.

En fin de séance et avec l'aide des participants, l'animateur propose quelques grands thèmes à débattre, qui serviront de matière aux prochaines rencontres.

L'animateur clôture la première rencontre en fixant le calendrier de la suite.

## Deuxième étape : mener le débat et négocier des plans d'action

---

On pourrait croire que la meilleure manière de lever les incompréhensions serait que ceux qui savent (souvent les enseignants) donnent des explications à ceux qui ne savent pas (les parents) !

Cela peut évidemment être utile pour des questions d'organisation, de règlement, de fonctionnement matériel. Mais cela ne suffit pas si l'on aborde des questions vastes et complexes telles que *comment aider les enfants à apprendre ?* ou *comment communiquer entre école et famille ?* Par ailleurs, on sait que **expliquer empêche de comprendre si cela dispense de chercher**<sup>7</sup>. Comprendre et apprendre sont des actions denses qui requièrent davantage que de l'obéissance. Elles réclament une intelligence parfaite de la situation et ne se réalisent totalement que s'il y a recherche active et collective de solutions.

C'est pour cela que ce dispositif prévoit non pas des séances fastidieuses d'explication par les enseignants de tout ce que les parents ne comprennent pas (et l'inverse, mais c'est très rare !) mais

- des analyses collectives et approfondies des zones d'ombre,
- des recherches minutieuses sur les causes et les effets des malentendus et désaccords,
- des chantiers de construction de solutions acceptables par tous.

Cette étape du dispositif s'adapte souplement à toutes les problématiques qui se posent à l'école ; elle peut donc se répéter autant de fois qu'il y a de thèmes identifiés lors de la première étape.

Chaque thème doit être soigneusement préparé par l'animateur en collaboration avec l'école . Pour chaque rencontre, il prépare judicieusement les questions qui seront débattues par les différents groupes.

C'est en soumettant des problématiques au débat que l'animateur trace le **territoire** de la participation. Proposer aux parents et aux enseignants de débattre par exemple des règles de vie collective et des principes pédagogiques élargit

---

<sup>7</sup> Ce principe est issu des réflexions du Groupe Belge d'Education Nouvelle [www.qben.be.tf](http://www.qben.be.tf)

considérablement le territoire traditionnellement réservé à la participation (qui se limite trop souvent à des problèmes d'ordre ménager, du genre équipement de la cour de récréation ou peinture du réfectoire). Tout en partant de questions très pratiques comme le règlement, le débat s'élève vers les valeurs, les principes éducatifs, les conceptions de l'apprentissage.

### Comprendre le problème : les faits, les ressentis, les souhaits

➤ L'animateur écrit au tableau le thème traité et les diverses questions posées.

➤ Il forme des groupes hétérogènes de six personnes au maximum.

L'hétérogénéité des groupes aide à produire une analyse complète de la réalité : l'objet étudié reçoit ainsi de multiples éclairages non seulement d'individus différents mais des diverses fonctions ou positions sociales, ce qui permet de découvrir « les cent visages de la réalité ». Elle peut néanmoins produire des effets d'inhibition chez les personnes peu habituées à s'adresser directement à l'institution scolaire.

➤ Il distribue les questions aux divers groupes

Chaque groupe va traiter d'une seule question concrète, différente de celle posées aux autres groupes. On ne parviendra à une vision complète du problème global qu'après la mise en commun de tous les groupes. Toutefois, s'il y a plus de groupes que de questions, plusieurs groupes peuvent examiner la même question !

➤ Il invite les groupes à avancer en trois temps et à noter leurs idées sur des post-it de couleur :

<b>Que se passe-t-il ?</b> Dire ce qu'on voit, entend, observe, sent, remarque	Décrire les faits sans les juger, de sorte qu'ils ne soient pas critiquables	On vise la <i>vérité</i>
<b>Quels sentiments ressentez-vous ?</b> Peur, colère, joie, tristesse, ...	Dire ses émotions sans les débattre car tout sentiment est légitime.	On vise <i>l'authenticité</i>
<b>Que souhaitez-vous ?</b> Ecouter, expliquer, résoudre un problème, agir, ... <sup>8</sup>	Demander ce que l'on souhaite (faire ou que l'autre fasse), en usant de la clé <i>bon pour moi et juste pour nous tous</i>	On vise la <i>justesse</i>

**Deux clés<sup>9</sup>** de questionnement et d'analyse de la réalité sont utilisées ici. Ces deux clés sont des outils commodes qui aident les participants à se souvenir facilement de la démarche participative.

- La clé ***fait-ressenti-souhait*** permet d'enchaîner trois actions : *observer, estimer, souhaiter* ou encore *voir, apprécier, vouloir*. Toute problématique est ainsi analysée dans le triple registre de l'objet (les faits) , du sujet (la personne et ses sentiments) et de l'intention (les souhaits, l'avenir). Dans un premier temps, les souhaits peuvent être vastes, ambitieux, utopiques voire un peu fous ; on peut voguer dans l'abstrait, l'irréel et le long terme.
- La clé ***bon pour moi, juste pour nous tous*** permet d'évaluer tout projet dans le double registre de l'individuel et du collectif, plus précisément de la satisfaction personnelle et de l'équité sociale. Chaque souhait est soumis à cette clé :

<sup>8</sup> Certains groupes peuvent rester bloqués sur un constat positif et se montrer peu enclins à imaginer des changements. L'animateur précise d'emblée que même si l'examen de la question révèle une grande satisfaction, il est toujours possible d'imaginer quelque chose d'autre, une action nouvelle, une manière de faire qui compléterait ce qui existe et fonctionne bien.

<sup>9</sup> HANSOTTE Majo (2001) : *comment apprendre à dire le Juste et l'Injuste ?* Fondation Roi Baudouin

chacun se demande d'abord si cela serait bon pour lui ; si des acteurs sont absents (ici, les enfants), le groupe tente de répondre à sa place. Ensuite, le groupe se demande si le projet est juste pour tous ; il est parfois plus facile de se demander si ce projet serait injuste pour quelqu'un.

- Chaque groupe produit ainsi, à partir de la question spécifique qu'il est chargé de traiter, une série de souhaits de changement.
- L'animateur organise la mise en commun des faits, des sentiments et des souhaits en rappelant la question spécifique traitée par chacun des groupes. Il peut aussi, si nécessaire, se limiter à la mise en commun des seuls souhaits, puisque c'est sur ceux-ci que va se mener le débat.
- Il propose au groupe de se centrer sur les souhaits (les post-it bleu) ; il en organise le classement et la synthèse.

## Traduire les souhaits en actions

- L'animateur forme trois groupes homogènes : la direction, les enseignants, les parents. Si nécessaire, il forme plusieurs petits groupes de parents ; mais il respecte la distinction entre les enseignants et la direction, même si cette dernière n'est représentée que par une seule personne (dans ce cas, il peut proposer de l'accompagner dans sa réflexion).

Cette étape est celle de la **prise de position** : chaque groupe d'acteurs se positionne de manière spécifique, à partir de la place qu'il occupe et en accord avec son identité et sa volonté collectives. Il est donc primordial de travailler ici en groupes homogènes, entre pairs, car cela contribue à affirmer que les différents acteurs de l'école n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts ni les mêmes souhaits, que les désaccords sont légitimes et qu'il est indispensable que chaque groupe sache ce qu'il veut avant de rencontrer les autres. De plus, il est important de bien comprendre d'emblée que tous les groupes ne sont pas sur le même pied : le groupe de la direction occupe une position spécifique et possède un **pouvoir** particulier puisqu'il sera appelé, après consultation des autres acteurs, à prendre les décisions de mise en œuvre effective des plans d'action.

➤ Avant de se répartir en groupes, les participants examinent attentivement les souhaits classés au tableau et choisissent ceux qu'ils préfèrent (ils les notent si nécessaire).

➤ Chaque groupe reçoit la même consigne : *à partir des souhaits choisis, ébauchez un plan d'action concret et praticable (Que veut-on faire ? Qui va agir ? Comment ?)*. Chaque plan comporte trois actions au maximum.

Le choix des actions à mener est soumis à la clé *bon/juste* : cela amène chaque groupe à prendre des positions compatibles avec les autres groupes et avec l'ensemble de l'école ; il ne s'agit pas de faire bande à part, de se démarquer des autres, mais bien de concevoir des actions susceptibles d'être approuvées par tous et ainsi de se collectiviser.

➤ Les groupes préparent les arguments en faveur de leur plan d'action : se poser la question « *notre projet est-il bon pour chacun et juste pour nous tous ?* » permet de l'évaluer avec les lunettes des autres acteurs, d'envisager les arguments pour / contre et donc de mettre au point sa propre argumentation.

➤ Chaque groupe choisit un représentant chargé d'exposer le plan d'action et de le négocier avec les autres représentants. Il est préférable que ce représentant soit choisi dès le début de cette séquence de travail et qu'il prenne note lui-même des actions et des arguments.

## Négocier un programme d'action pour l'école : le jeu de la tortue

L'animateur rappelle aux participants qu'il s'agit ici d'une simulation en *miniature* et en *accélééré* du processus de participation, plus particulièrement maintenant de la phase de négociation : en réalité, celle-ci prend beaucoup plus de temps, elle touche l'ensemble des acteurs et organise plus sérieusement la représentation.

Il peut éventuellement insister sur l'intérêt de cette simulation qui est de voir clairement et rapidement, en une soirée, les différentes étapes de la participation et les principes démocratiques qui la guident :

➤ Toute décision sérieuse s'appuie sur une analyse approfondie de la réalité (faits-ressentis-souhaits)

- Toutes les personnes impliquées dans cette décision sont invitées à donner leur point de vue et à débattre
- Les souhaits sont traduits en plans d'action *bons* et *justes*, praticables et concrets
- Les groupes d'acteurs choisissent un représentant
- Les représentants négocient et font des choix motivés
- Les responsables décident.

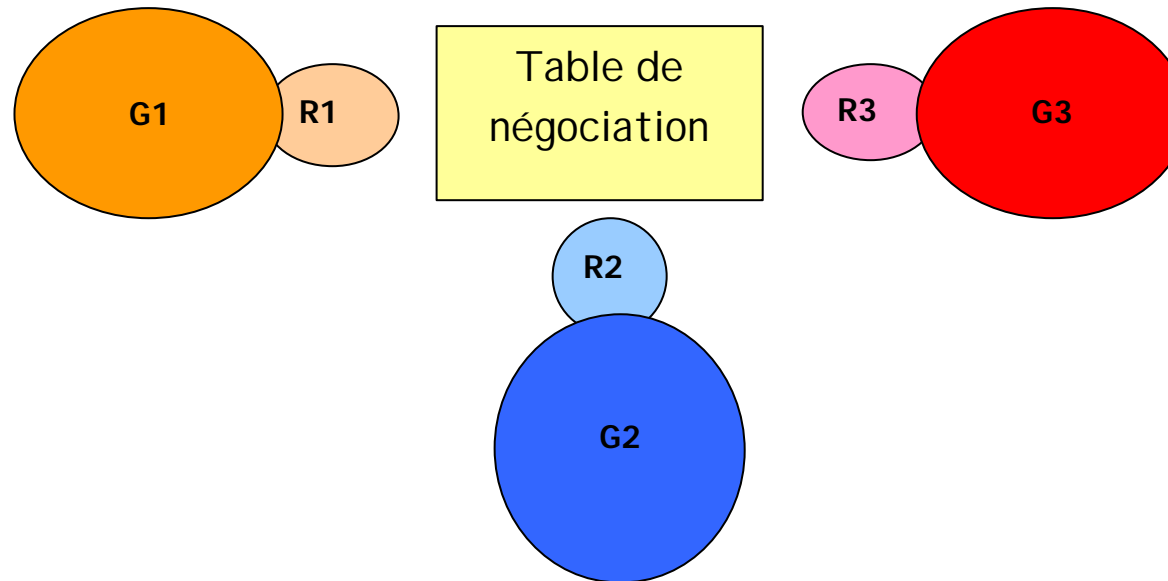
La participation consiste donc à recueillir l'avis de chacun, à ouvrir le débat, à organiser la rencontre des idées et des intérêts afin que ceux qui en détiennent le pouvoir puissent prendre leur décision en toute connaissance.

#### L'animateur explique les règles du jeu de la tortue :

Les représentants élus (R1, R2, R3, ...) dans chaque groupe (G1, G2, G3, ... ) se rassemblent autour de la table de négociation : représentants des groupes de parents, du groupe du personnel éducatif de l'école (enseignants, éducateurs,...) et du groupe de la direction.

Les moments de négociation alternent avec des temps de concertation. Pendant les moments de négociation, seuls les représentants autour de la table ont la parole. Lors des moments de concertation, les représentants se retournent vers leurs groupes et les consultent afin de déterminer la marche à suivre dans la suite de la négociation.

Ce schéma montre pourquoi cet exercice est bien nommé *technique de la tortue*. L'animateur installe les représentants et les groupes selon cette disposition.



Au bout de cette négociation, trois actions (et seulement trois !) seront choisies par l'ensemble des représentants et proposés comme programme d'action global, à l'échelle de l'école. Ce choix réaliste vise à montrer que toute négociation amène à

- argumenter ses propres projets, les défendre ;
- chercher dans les autres projets ce qui renforce et ce qui déforce les siens ;
- prendre position
- accepter de changer d'avis et de transformer ses projets ;
- construire un projet commun.



L'animateur organise, de manière assez directive (vu le caractère accéléré de l'opération), les cinq moments de la négociation<sup>10</sup>. L'ensemble du processus ne devrait pas prendre plus de 45 minutes.

1. Les représentants (R) exposent à tour de rôle les plans d'action retenus par leurs groupes, les raisons pour lesquelles ils sont *justes pour nous tous* ainsi que la manière dont chaque action est réalisable dans l'école (quoi, qui, comment). Les représentés (G) ont pour consigne de relever les convergences et les divergences entre tous les plans présentés et de penser déjà à des contre-arguments. Il peuvent prendre des notes.
2. Chaque représentant se retourne vers son groupe ; celui-ci lui rapporte les points de divergence et de convergence entre les différents plans d'action présentés et lui suggère des contre-arguments afin d'éclairer les points de désaccord.
3. Les représentants reviennent à la table, soulignent les divergences et les convergences et entament une contre argumentation.
4. Une nouvelle consultation de la base permet de décider des changements de stratégie (par exemple abandonner une action et se rallier à une autre) et de confirmer les accords et les désaccords.
5. Enfin, la négociation aboutit à un accord sur un programme de trois actions à réaliser concrètement dans l'école.

➤ L'animateur précise que le produit de cette rencontre doit impérativement s'insérer dans les structures de décision habituelles de l'école.

En effet, deux dérives graves peuvent se présenter :

1. les programmes d'action proposés ici deviendraient effectifs sans passer par les instances de décision : ils risqueraient fort de ne pas être légitimés, d'être critiqués et finalement peu suivis.
2. Les programmes d'action proposés ici ne seraient suivis d'aucune décision : ils seraient dévalorisés, oubliés, et tout le travail réalisé serait perdu, la participation serait mise à mal.

---

<sup>10</sup> Il peut arriver que certaines étapes ne soient pas nécessaires, par exemple lorsque les groupes ne présentent qu'un seul projet avec lequel les autres sont d'emblée d'accord. Il n'y a dès lors plus de négociation. C'est pourquoi il faut insister pour que les groupes présentent plusieurs projets.

- Il passe la parole à la direction pour qu'elle indique comment ce projet de programme d'action pourra éventuellement devenir réalité dans l'école ; quel chemin elle compte lui faire suivre dans les structures de décision.
- Si nécessaire, l'animateur fixe un nouveau rendez-vous en précisant le thème suivant.

## Pour la suite ...

---

Ce dispositif, on l'a dit et répété, permet de jouer *en miniature et en accéléré* le jeu de la participation démocratique au sein de l'école. Il offre un *modèle réduit* de ce qui pourrait exister en permanence dans chaque école, de la culture qui pourrait habiter la structure aujourd'hui généralisée du Conseil de participation.

Pour pouvoir d'en inspirer de manière utile et durable, il est nécessaire de bien comprendre ce qu'est ce Conseil, quels sont ses missions et ses droits, son territoire d'action, ses limites, ses conditions de fonctionnement et ses enjeux.

Que tous ceux qui ont à cœur la démocratisation de l'Ecole se réfèrent amplement au dossier *Participation, mode d'emploi*, ils y trouveront des éléments de réflexion et d'action<sup>11</sup>.

Ainsi armés d'éléments théoriques et d'un outil pratique, ils pourront plus aisément avancer...

---

<sup>11</sup> Voir le site [www.ecole-parents-admis.be](http://www.ecole-parents-admis.be)