

## CONCOURS EXTERNE D'ANIMATEUR TERRITORIAL

### SESSION 2015

L'épreuve d'admissibilité consiste à répondre à un ensemble de questions, dont le nombre est compris entre trois et cinq, à partir des éléments d'un dossier portant sur l'animation sociale, socio-éducative ou culturelle dans les collectivités territoriales, permettant d'apprécier les capacités du candidat à analyser et à présenter des informations de manière organisée.

Durée : 3 heures  
Coefficient 1

Ce sujet comporte 16 pages, y compris celle-ci.

#### **A LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET**

- ✎ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni signature ou paraphe, numéro de convocation.
- ✎ Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) autre que celle figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier ne doit apparaître dans votre copie.
- ✎ Seul l'usage d'un stylo soit noir, soit bleu est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.

Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.

Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

*Le candidat peut traiter les questions dans l'ordre qui lui convient, en prenant soin de préciser le numéro de la question avant d'y répondre.*

**A partir des documents joints et de vos connaissances, vous répondrez aux questions suivantes.**

- 1) Comment mettre en œuvre des parcours d'éducation artistique et culturelle au sein d'un territoire communal ou intercommunal ? (5 points)**
- 2) Jardin collectif, jardin solidaire, jardin partagé, centre social en plein air ... Quels sont les objectifs affichés de ces « initiatives locales » ? (3 points)**
- 3) En quoi l'organisation du travail influence-t-elle le bien-être professionnel ? (4 points)**
- 4) La mise en synergie du sport et de la culture peut-elle être un élément déterminant dans l'élaboration d'une politique éducative territoriale ? (5 points)**
- 5) Quels sont les éléments-clés qui, gérés préalablement à la tenue d'une réunion, permettent de la rendre productive ? (3 points)**

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents volontairement non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet et au traitement des questions.*

- Document 1 :** Circulaire du Ministère de l'Education Nationale N°2013-073 du 3 mai 2013 - Actions éducatives - Le parcours d'éducation artistique et culturelle - 3 pages
- Document 2 :** Le petit journal - Lettre d'information de l'Union des Centres Sociaux des Bouches du Rhône - février mars avril 2015 - 3 pages
- Document 3 :** Fondations Communautaires du Canada - Conseilrh.ca - Extraits de texte - 3 pages
- Document 4 :** « L'indéniable complémentarité du sport et de la culture » - La revue officielle de la Fédération Sportive et Culturelle de France - Les jeunes - N° 2544 - décembre 2014/janvier 2015 - 2 pages
- Document 5 :** Avis d'expert par Nathalie BARTHELEMY, intervenante du groupe Edition Formation Entreprise (EFE) - Cabinet Positive Sens - février 2012 - 3 pages

## Actions éducatives

### Le parcours d'éducation artistique et culturelle

NOR : MENE1311045C  
circulaire n° 2013-073 du 3-5-2013  
MEN - DGESCO

---

Texte adressé aux préfets de région ; aux rectrices et recteurs d'académie ; aux vice-recteurs ; aux directrices et directeurs régionaux des affaires culturelles

---

Le présent texte s'inscrit dans le cadre de la priorité gouvernementale donnée à l'éducation artistique et culturelle, et a pour but de développer les principes et les modalités de mise en œuvre des parcours d'éducation artistique et culturelle.

Au cours de sa scolarité, chaque jeune suit des enseignements qui constituent l'un des fondements d'une éducation artistique et culturelle ; ce fondement est souvent complété par des actions éducatives et s'enrichit d'expériences personnelles ou collectives, à l'école et en dehors de l'école.

Cette éducation artistique et culturelle est encore trop inégale d'un jeune à l'autre, pour des raisons diverses (socioculturelles, géographiques, etc.) et en fonction des écoles ou établissements fréquentés.

La mise en place du parcours d'éducation artistique et culturelle a pour ambition de viser un égal accès de tous les jeunes à l'art et à la culture, dans le respect de la liberté et des initiatives de l'ensemble des acteurs concernés.

Le parcours d'éducation artistique et culturelle a donc pour objectif de mettre en cohérence enseignements et actions éducatives, de les relier aux expériences personnelles, de les enrichir et de les diversifier. La mise en place du parcours doit à la fois formaliser et mettre en valeur les actions menées, en leur donnant une continuité.

Il doit permettre au jeune, par l'expérience sensible des pratiques, par la rencontre des œuvres et des artistes, par les investigations, de fonder une culture artistique personnelle, de s'initier aux différents langages de l'art et de diversifier et développer ses moyens d'expression.

Le parcours d'éducation artistique et culturelle conjugue l'ensemble des connaissances acquises, des pratiques expérimentées et des rencontres organisées dans les domaines des arts et de la culture, dans une complémentarité entre les temps scolaire, périscolaire et extra scolaire.

Ce parcours contribue pleinement à la réussite et à l'épanouissement de chaque jeune par la découverte de l'expérience esthétique et du plaisir qu'elle procure, par l'appropriation de savoirs, de compétences, de valeurs, et par le développement de sa créativité. Il concourt aussi à tisser un lien social fondé sur une culture commune.

Sa mise en œuvre résulte de la **concertation entre les différents acteurs d'un territoire** afin de construire une offre éducative cohérente à destination des jeunes, qui aille au-delà de la simple juxtaposition d'actions, dans tous les domaines des arts et de la culture.

Le présent texte vise à en définir l'organisation, le pilotage et le suivi en s'appuyant sur les enseignements et sur les dispositifs nationaux ou territoriaux.

## Organisation

### Dans le cadre scolaire

Durant son parcours d'éducation artistique et culturelle, à l'école, au collège et au lycée, **l'élève doit explorer les grands domaines des arts et de la culture** dans leurs manifestations patrimoniales et contemporaines, populaires et savantes, nationales et internationales.

Le parcours se fonde sur les enseignements, tout particulièrement les enseignements artistiques et l'enseignement pluridisciplinaire et transversal d'histoire des arts, propice à la construction de projets partenariaux. Dans le cadre des futurs travaux du conseil supérieur des programmes, notamment la réécriture du socle commun de connaissances, de compétences et de culture et des programmes d'enseignement de l'école primaire et du collège, l'histoire des arts, enseignement de culture artistique, évoluera pour nourrir le parcours d'éducation artistique et culturelle en articulant mieux l'acquisition de savoirs et la rencontre des œuvres, des lieux et des professionnels des arts et de la culture.

Des actions éducatives, s'appuyant sur les partenariats territoriaux, complètent le parcours. Pour la construction du parcours, les enseignants et équipes éducatives peuvent avoir recours à la **démarche de projet, dans le cadre des enseignements et des actions éducatives**. Une telle démarche doit permettre de conjuguer au mieux les trois piliers de l'éducation artistique et culturelle : connaissances, pratiques, rencontres (avec des œuvres, des lieux, des professionnels de l'art et de la culture). Les projets élaborés sont inscrits dans les projets d'école ou d'établissement.

Pour **faciliter la démarche de projet et le partenariat**, les équipes pédagogiques peuvent proposer différentes formes de regroupements horaires, dans le respect d'une part des volumes horaires annuels des disciplines concernées, d'autre part des programmes d'enseignement en vigueur.

À l'école primaire et au collège, au moins une fois par cycle, il est souhaitable qu'**un des grands domaines des arts et de la culture soit abordé dans le cadre d'un projet partenarial conjuguant les trois piliers de l'éducation artistique et culturelle**.

Pour chacune de ces étapes, **le volet culturel du projet d'école ou d'établissement, élaboré par les équipes éducatives, est le garant de la cohérence du parcours d'éducation artistique et culturelle** de chaque élève. Ce mode d'organisation au niveau de l'école ou de l'établissement permet de **favoriser la démarche de projet** entre les services déconcentrés des ministères en charge de l'éducation et de la culture, les autres ministères concernés, les collectivités territoriales et les associations et institutions culturelles, en s'appuyant notamment sur les ressources et les atouts locaux.

### En dehors du cadre scolaire

En dehors du cadre scolaire, le parcours d'éducation artistique et culturelle est complété par une offre de rencontres ou de pratiques qui peuvent soit être élaborées dans une démarche partenariale associant structures ou acteurs culturels et milieux socioéducatifs, notamment ceux de l'éducation populaire, soit relever d'une démarche personnelle en réponse à une offre culturelle, ou se développant dans le cadre d'échanges entre pairs, notamment en termes de pratiques numériques.

Ces rencontres, quand elles sont proposées par les structures culturelles, prennent place dans le cadre des projets d'actions éducatives qu'elles développent, en lien avec les politiques éducatives territoriales et les politiques de développement culturel que mènent les collectivités territoriales. Quand ces rencontres s'inscrivent dans une démarche de projet avec les acteurs socio éducatifs, leurs contenus doivent rechercher la complémentarité des trois piliers de l'éducation artistique et culturelle.

Ces rencontres et pratiques peuvent prendre la forme :

- des enseignements spécialisés dans les domaines de la musique, de la danse ou du théâtre, en conservatoires notamment ;
- de tout dispositif ou projet éducatif permettant cette rencontre, mis en œuvre par des établissements d'enseignement spécialisé ;
- de tout dispositif ou projet éducatif permettant cette rencontre, mis en œuvre par des structures culturelles et/ou les milieux socioéducatifs ;
- de tout dispositif d'initiation ou de sensibilisation à l'initiative des structures culturelles ;
- de toute activité de fréquentation des œuvres et des lieux culturels dans un cadre collectif, familial ou individuel.

Tous les champs de l'art et de la culture sont concernés, selon les modalités qui seront précisées par le ministère de la culture et de la communication (arts visuels, arts du son, spectacle vivant, cinéma, musées, archives, patrimoine, architecture, livre et lecture, etc.).

Lorsque sont élaborées, sur le temps scolaire, des actions éducatives conduites dans le cadre d'une démarche de projet partenarial, des rencontres visant à accroître le rayonnement de ces projets hors de l'école sont proposées afin de bénéficier au plus grand nombre d'enfants et de jeunes sur le temps périscolaire et le temps de loisirs, dans le cadre, le cas échéant, du projet éducatif territorial. Les acteurs éducatifs peuvent se saisir de cet outil pour favoriser la continuité du parcours d'éducation artistique et culturelle entre les différents temps éducatifs de l'enfant.



# Le petit journal

lettre d'information de l'Union des Centres Sociaux des Bouches-du-Rhône

№ 3 - février - mars - avril 2015

ÉDITO

Dans ces moments difficiles, prenons le temps de parler, d'échanger, d'écouter, d'inventer des initiatives appelant la nouveauté et l'ouverture au monde.

Mettons en avant la multitude des « faire ensemble » emplies d'espoir et de fraternité. L'UCS 13 et son réseau, entend mutualiser et mettre en valeur les projets, les ogoras et autres lieux de parole proposés par les centres sociaux. Plus que jamais le pouvoir d'agir des habitants enraine son sens profond au cœur de nos quartiers, et dans un renforcement des liens de solidarité au sein de l'UCS 13.

Pour y contribuer, nous appelons chaque conseil d'administration de notre réseau à proposer un administrateur correspondant de l'UCS, dont la fonction sera de dynamiser l'interactivité des liens entre le centre social et l'environnement de l'UCS 13. Ce correspondant.e donnera de la voix, de la densité, de l'information aux relations entre les centres sociaux et le siège de l'UCS 13. Nous avons besoin de ces rapprochements.

C'est là un projet déjà commencé. Pour aller plus avant dans cette perspective, nous proposerons que s'esquissent et s'élaborent chemin faisant, à partir des souhaits et des désirs des uns et des autres, les définitions des attentes du travail de chaque correspondant.e. C'est une manière de passer de la litote « que fait l'UCS 13 ? » à l'engagement du « que faisons-nous ensemble ? ».

Il suffit d'une seule personne par conseil d'administration de centre social adhérent pour devenir beaucoup plus nombreux et une force efficace au service de l'UCS 13. Dans ces moments difficiles, donnons de la voix aux richesses de nos diversités.

François Lapena  
Président de l'Union des centres  
sociaux des Bouches-du-Rhône

À LA UNE

## Des centres sociaux en plein air

Les projets de jardins partagés fleurissent çà et là. En plein essor, ils sont souvent présentés comme des modèles aux multiples vertus : partage, dynamique participative, gestion collective, réponse économique...

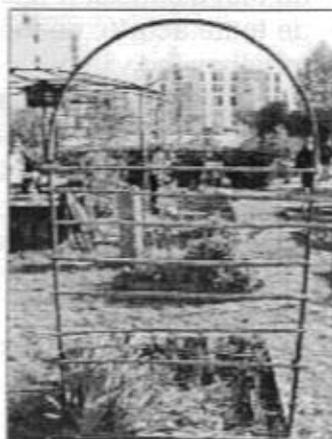
Jean André, membre actif du Réseau des Jardins Solidaires Méditerranéens, et coordonnateur de Croq'jardin (La Roque d'Anthéron) en est convaincu.

« Un jardin partagé est un centre social en plein air, lance-t-il. Mixité des publics et des approches, les jardins créent du lien, entre générations, collectivement, dans un environnement proche de la nature ».

Depuis 2004, le Réseau des Jardins Solidaires Méditerranéens assure la promotion d'une cinquantaine de jardins partagés de la région sud-est. « Nous créons des échanges entre jardins et jardiniers, nous formons des porteurs de projets en méthodologie de création de jardins et nous accompagnons certains projets ».

« Un jardin solidaire ou partagé est un outil d'aménagement durable du territoire, poursuit Jean André. Bien sûr, on cultive son potager, mais on apprend aussi et surtout à partager entre voisins et habitants du quartier ou du village. Chaque jardin est unique, il n'y a pas de modèle mais ceux qui adhèrent à notre réseau portent les mêmes valeurs : respect de la personne, de l'environnement et solidarité. »

Depuis une dizaine d'années, le phénomène prend de l'ampleur. Le mouvement est issu des jardins communautaires d'Amérique du nord. En France, les expérimenta-



tions, lancées en 1988, ont évolué dans leur organisation au fil des ans.

Et Jean André d'expliquer : « La fonction thérapeutique du jardin est reconnue par les scientifiques dans les pays anglo-saxons. Retourner la terre, planter, suivre le cycle des saisons, sont des activités qui ont des bienfaits avérés. Le jardin est aussi un bon support pédagogique avec les enfants, directement connectés aux questions liées à l'environnement comme le compostage et la réduction des déchets. Malgré tout cela, certains pouvoirs publics n'ont pas pris la mesure de ce que les jardins peuvent apporter au niveau social. Nous constatons par exemple que de plus en plus de personnes cultivent leur jardin pour se nourrir. En ville, le jardin est également une manière d'agir sur le cadre de vie. Petite parcelle, espace abandonné, il ne faut rien négliger, il faudrait avoir des jardins partout et en tout lieu ! » ■

Pour en savoir plus :  
[www.reseaujsm.org](http://www.reseaujsm.org)

## Produire un jardin collectif autonome

Le jardin partagé de la Viste offre une vue imprenable sur la baie de Marseille. Cette hauteur de vue, source de sérénité pour les jardiniers passionnés de carottes et autres potirons, n'est pas le seul intérêt du lieu.

Ouvert en mai 2013, ce jardin partagé entre une trentaine de familles cultivant des parcelles individuelles, deux classes de l'école primaire de la Viste sur les parcelles pédagogiques et une parcelle collective, entame cette année, sa troisième année d'existence, et doit quitter le giron du centre social pour devenir une association autonome.

« A l'origine de ce projet, il y a des habitants, des acteurs associatifs et des institutions locales qui se sont mobilisés pour sauvegarder ce terrain vague de 4 000 m<sup>2</sup> transformé en déchetterie, et y créer un jardin », explique Vincent Devigne, coordinateur du projet au centre social.

Appartenant à la Ville de Marseille, le terrain est mis à disposition du centre social Del Rio (15<sup>e</sup> arrdt) qui assure le suivi jusqu'en janvier 2016. Géré par un comité de pilotage composé d'habitants/jardiniers, de structures associatives ou scolaires et de la Ville de Marseille, le jardin partagé de la Viste a pris forme.



Légumes, fleurs, plantes aromatiques ..., toutes les fantaisies sont permises, seule exigence : utiliser des techniques de culture biologique.

Et Vincent Devigne de poursuivre : « côté organisation, nous nous approchons d'un fonctionnement associatif avec une sorte de bureau composé de jardiniers et des groupes de travail sur la création de l'association, la gestion de l'eau et l'entretien du jardin. Les jardiniers ont pris les choses à bras le corps, et chaque jour nous affinons et construisons le projet. Dès l'année prochaine, le jardin en tant qu'association pourra embaucher une personne adulte-relais qui coordonnera le projet.

Aujourd'hui, c'est un lieu de mixité où des personnes différentes vivant dans des environnements différents se voient, créent des échanges ».

La production de légumes est donc aussi un prétexte, car le jardin est un lieu de rencontre entre habitants, notamment lors des repas collectifs organisés dès que la saison s'y prête. Et puis tout au long de l'année, les jardiniers échangent leur semis, partagent leur savoir-faire autour d'un café ! ■

Centre social Del Rio (Marseille 15<sup>e</sup> arrdt)  
tél. 04 91 60 57 27 mail : agadelrio@orange.fr

## Un jardin (secret) se crée...

Depuis plusieurs années, le centre socio-culturel Jean-Paul Coste (Aix-en-Provence) pose un regard envieux sur un espace vert tout proche. Il suffit de grimper quelques marches d'escalier pour accéder à une pinède de pins et chênes verts. Ce morceau de colline est le futur emplacement du Jardin se crée. Le nom on ne peut plus explicite du projet de jardin partagé accompagné par le centre social. Le collectif de jardiniers trépigne pelles et pioches en main, impatient d'investir les quelque 2000 m<sup>2</sup>.

« Ce projet est né du croisement de rencontres entre la Jeune chambre économique du Pays d'Aix, quelques habitants du quartier très motivés et le centre social, tout cela dans le cadre d'un partenariat avec la ville d'Aix-en-Provence qui souhaite développer des jardins partagés, explique Audrey Moine, chargée de développement au centre social. Pendant un an, nous avons travaillé avec les habitants. Nous nous sommes retrouvés tous les mois pour écrire le projet. Le collectif a suivi une formation en permaculture : un écosystème naturel et sans pesticides qui permet de produire très rapidement et en quantité suffisante. Nous avons obtenu une aide de la fondation EDF. Aujourd'hui 25 jardiniers composent le collectif d'habitants impliqués dans le projet, piloté avec l'aide du centre social pendant encore une année. »

Le Jardin se crée sera un jardin partagé avec jardinage et récolte partagés équitablement. L'idée étant de se nourrir avec les légumes cultivés. Le règlement intérieur, les conventions entre le centre social et les jardiniers, les plannings, tout est prêt ! Ils ont même prévu une parcelle du cœur pour une association caritative et une autre pour les écoles et la crèche du quartier. En attendant la réponse de la Ville d'Aix-en-Provence sur la mise à disposition du terrain, le collectif poursuit son chemin et planifie l'installation des mangeoires à oiseaux, hôtels à insectes, composteur et autre spirale aromatique... ■

Centre socio-culturel Jean-Paul Coste (Aix-en-Provence) - tél. 04 42 27 32 96 - mail : amoine@cscjeanpaulcoste.com



## Un émerveillement quotidien



A l'entrée du jardin, Marie-Thérèse et Jean-Pierre règlent les derniers détails d'un troc de graines à venir. Tous deux font partie de l'équipe de bénévoles assidus qui gère le jardin du centre social Albert Schweitzer (Miramas).

Les 8 000 m<sup>2</sup> surplombant l'Etang de Berre sont la propriété du centre social qui les a achetés il y a une quinzaine d'années. La terre a été retournée et les semis poussent, bien au chaud, sous la serre. L'histoire de ce jardin est peu commune. « Le centre social y organisait des chantiers d'insertion en horticulture, explique Marie-Thérèse Pouthze, jardinière et administratrice au centre social. Puis les financeurs nous ont demandé d'abandonner cette activité dans l'insertion. Du coup le jardin est devenu le lieu privilégié pour accueillir les enfants du centre aéré. A ce moment-là, nous avons connu des changements dans l'équipe de salariés du centre social, en tant qu'administratrice je me suis investie au quotidien. Passée cette période, j'ai pu réinvestir le jardin en 2012, poursuit-elle. On a commencé par le nettoyer, désherber, débroussailler

et replanter. Côté organisation, nous avons élaboré une charte et mis en place la vente de « paniers » à une quinzaine d'adhérents du centre social. Nous faisons de l'agriculture raisonnée, sans engrais chimiques, de variétés anciennes, la production est limitée mais d'une grande qualité gustative. Un jardinier professionnel a été recruté. Notre jardin est collectif, précise Marie-Thérèse, il n'y a aucune parcelle individuelle. Un

jour par semaine, tout le monde se retrouve pour jardiner. Les plus volontaires peuvent venir les autres jours aussi, pour être ensemble surtout ! Le mercredi midi, la serre du jardin accueille le repas partagé rituel. »

Une commission « jardin » composée de trois administrateurs et du directeur se réunit une fois par trimestre au centre social, décide et définit des orientations. « Le développement du jardin est réfléchi, nous avançons progressivement. Nous souhaitons étoffer l'équipe de jardiniers bénévoles, car nous avons suffisamment d'espace pour en accueillir de nouveaux. » Le projet est important pour le centre social. « Une fois par mois, il déboule dans nos assiettes car nous organisons les ateliers diététiques pour apprendre à manger autrement avec un médecin de l'association Colibris. La charge est parfois lourde, reconnaît Marie-Thérèse, mais ce jardin est un émerveillement ! » ■

Centre social Albert Schweitzer (Miramas) tél. 04 90 58 20 49

### Késako...

Dans un jardin solidaire, on sème, on plante, on récolte, on cultive son potager mais aussi la convivialité, le partage, la solidarité entre voisins et habitants de la ville, du quartier ou du village. Parmi ces jardins, il existe :

« Le jardin partagé, conçu, construit et cultivé collectivement par et/ou avec ses membres.

« Le jardin pédagogique est un espace privilégié d'éducation à l'environnement, à la citoyenneté et à la nature.

« Le jardin familial regroupe des parcelles de cultures individuelles et des aménagements collectifs.

« Le jardin collectif est un espace partagé (le plus souvent public), animé et géré par un groupe d'habitants dans une dynamique de développement de vie de quartier ou de village.

« Le jardin thématique se spécialise pour également être thérapeutique, culinaire, artistique, expérimental, conservatoire de plantes rares ou utiles, patrimonial, etc.

« Le jardin d'insertion est un espace ressource, favorable à la reprise de confiance en soi et aux autres, et un tremplin vers l'emploi.

Source Réseau des Jardins Solidaires Méditerranéens

## De la ville à la campagne

« L'environnement du centre social se prête à ce genre de projet, lance d'emblée Karine Marsiglia, directrice du centre social Les Escourtines à Marseille (11e arrdt), comme une évidence. Nous sommes près des collines et de la nature. Il y a trois ans, quelques personnes du quartier sont venues nous demander de créer un jardin. Leur idée était d'améliorer les abords du centre social. Nous avons mis en place des groupes de réflexion en y associant le bailleur, la Phocéenne d'habitation et l'AMIEU, Atelier marseillais en écologie urbaine. »

Après 9 mois de travail, la proposition des habitants est devenue un jardin de 600 m<sup>2</sup>, une parcelle mise à disposition par le bailleur. « Le jardin se divise en deux parcelles :

le jardin familial composé de parcelles individuelles et le jardin partagé pour les élèves des deux écoles, les enfants de la crèche et des personnes inscrites dans les activités du secteur « familles », explique Karine Marsiglia. Les jardiniers représentent aujourd'hui 290 personnes et le jardin est un véritable lieu-relais de notre action. »

Fleurs et légumes, il y en a pour tous les goûts. La récolte permet de cuisiner des repas collectifs. Fort du succès qui s'affirme au fil des ans, le centre social a pour projet de développer un jardin de parcelles individuelles sur un terrain plus vaste.

Centre social Les Escourtines (Marseille 11e arrdt) tél. 04 91 18 70 90 -

## Fondations Communautaires du Canada

### 4. Des milieux de travail conviviaux

Dans un milieu de travail sain, on se soucie de la santé physique, environnementale, intellectuelle, émotionnelle, professionnelle et mentale des employés, et on s'efforce de leur permettre de concilier leurs responsabilités professionnelles avec leurs responsabilités personnelles, familiales et communautaires. La promotion du bien-être ne profite pas seulement aux employés ; les organisations disposant d'une culture saine sont des milieux de travail productifs qui attirent, conservent et motivent leur personnel.

Le Canada est un pays de plus en plus diversifié, aussi il est important d'établir des milieux de travail diversifiés et inclusifs. La création d'un milieu de travail sain présuppose aussi que le milieu de travail reflète la collectivité et les clients desservis par l'organisation.

#### Norme 4.1 L'organisation offre un milieu de travail sécuritaire.

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'employeur a la responsabilité légale, éthique et morale d'offrir un milieu de travail sécuritaire.</p> <p>L'organisation doit respecter toutes les dispositions de la législation sur la santé et la sécurité au travail.</p> <p>L'organisation doit s'engager à offrir un milieu de travail sain et sécuritaire, en prévenant les blessures et les accidents, et en faisant la promotion d'une culture de la sécurité.</p>	<p>Lorsqu'on veut offrir un milieu de travail sain et sécuritaire, on peut tenir compte des questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tabac et parfums</li><li>• Violence au travail</li><li>• Travailler seul</li><li>• Dangers biologiques, physiques et physiologiques</li><li>• Consommation d'alcool et de drogues</li></ul>	<p>On trouvera dans <i>infoRH</i> de l'information sur les milieux de travail sécuritaires :</p> <p><a href="http://www.hrcouncil.ca/info-rh/milieux-de-travail-qualite.cfm">http://www.hrcouncil.ca/info-rh/milieux-de-travail-qualite.cfm</a></p>

#### Norme 4.2 L'organisation favorise pour son personnel la conciliation travail-famille.

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'organisation étudie les options possibles pour favoriser la conciliation travail-famille de ses employés.</p> <p>Un processus est en place pour tenir compte de l'impact de la conciliation travail-famille sur les activités de l'organisation.</p> <p>Des régimes de travail non conventionnels sont offerts aux employés afin de favoriser la conciliation travail-famille.</p>	<p>Régimes de travail non conventionnels qu'on retrouve le plus couramment :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Horaire flexible</li><li>• Semaine de travail comprimée</li><li>• Travail à temps partiel</li><li>• Emploi partagé</li></ul> <p>Si vous songez à instaurer une approche plus souple en ce qui a trait aux heures de travail, veillez à ce que l'organisation consulte les employés afin de recueillir leurs commentaires et leurs idées, mettez à l'essai la nouvelle approche et évaluez-la.</p>	<p>On trouvera dans <i>infoRH</i> de l'information sur les régimes de travail souples et sur la qualité de vie au travail :</p> <p><a href="http://www.conseilrh/info-rh/milieux-de-travail-travail-souples.cfm">http://www.conseilrh/info-rh/milieux-de-travail-travail-souples.cfm</a></p> <p><a href="http://www.conseilrh/info-rh/milieux-de-travail-qualite.cfm">http://www.conseilrh/info-rh/milieux-de-travail-qualite.cfm</a></p>

Lexique : *sécuritaire* = sûr

## Norme 4.3 L'organisation crée un milieu de travail exempt de harcèlement.

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'organisation prend toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que les employés ne subissent aucun harcèlement, de quelque personne que ce soit : membres de la direction, personnel de gestion, employés, clients ou membres de l'organisation, et bénévoles.</p> <p>Un processus est en place pour mener une enquête au sujet des plaintes de harcèlement.</p> <p>Toutes les plaintes de harcèlement doivent être traitées de façon confidentielle ; l'accès à l'information et aux résultats de toute enquête demeure strictement limité.</p>	<p>Cf. norme 1.2</p> <p>Le harcèlement peut se manifester de diverses manières : harcèlement visuel, verbal, physique ou sexuel.</p> <p>Si le DG est nommé dans la plainte, l'autorité dirigeante de l'organisation (ou la personne ou le comité désignés, p. ex., le responsable des plaintes, le protecteur des employés) suivra le processus établi pour traiter les plaintes.</p>	<p>On trouvera dans <i>infoRH</i> de l'information sur la législation sur les droits de la personne, ainsi que des modèles de politiques traitant du harcèlement : <a href="http://www.hrcouncil.ca/info-rh/politiques-droits-personne.cfm">http://www.hrcouncil.ca/info-rh/politiques-droits-personne.cfm</a></p> <p><a href="http://hrcouncil.ca/info-rh/harcelement.cfm">http://hrcouncil.ca/info-rh/harcelement.cfm</a></p>

## Norme 4.4 L'organisation offre un milieu de travail inclusif.

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'organisation examine régulièrement ses pratiques actuelles pour s'assurer que l'inclusivité et la diversité sont soutenues de façon proactive grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• la promotion de l'organisation en tant que milieu de travail inclusif</li><li>• des processus de recrutement et de sélection qui tiennent compte des qualifications non conventionnelles</li><li>• la révision des processus et des documents afin de s'assurer qu'on élimine les pratiques discriminatoires ou fondées sur des préjugés</li><li>• la révision des politiques et des pratiques afin qu'elles respectent les lois sur les droits de la personne</li></ul>	<p>Cf. norme 1.2</p> <p>En certaines circonstances, les organisations peuvent être en mesure de déterminer des groupes cibles spécifiques en vue d'un emploi ; toutefois, elles devraient en discuter avec la commission des droits de la personne qui est concernée dans ce dossier. Par exemple, des organisations ont pu cibler des groupes spécifiques (Autochtones, personnes handicapées, femmes, etc.) pour le processus de recrutement en vue de pourvoir un poste, afin de respecter leur choix de soutenir des groupes cibles.</p>	<p>On trouvera dans <i>infoRH</i> de l'information concernant les lois sur les droits de la personne, les rôles et fonctions du superviseur, et les accommodements : <a href="http://www.hrcouncil.ca/info-rh/politiques-droits-personne.cfm">http://www.hrcouncil.ca/info-rh/politiques-droits-personne.cfm</a></p> <p><a href="http://www.hrcouncil.ca/info-rh/maintenir-personnes-competentes-supervision.cfm">http://www.hrcouncil.ca/info-rh/maintenir-personnes-competentes-supervision.cfm</a></p> <p><a href="http://www.hrcouncil.ca/info-rh/diversite-apercu.cfm">http://www.hrcouncil.ca/info-rh/diversite-apercu.cfm</a></p>

Lexique : *inclusif* = qui promeut l'équité en tenant compte efficacement des besoins de chacun.  
*inclusivité* = acte de promouvoir, favoriser et défendre l'intégration des minorités.

## NORME 4.4 L'organisation s'engage à promouvoir un milieu de travail inclusif (suite).

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>Les employés qui ont des responsabilités de supervision profitent d'activités d'apprentissage pertinentes afin de s'assurer qu'ils ont les compétences nécessaires pour soutenir le développement d'un milieu de travail inclusif.</p>	<p>Cf. norme 3.1 Cf. norme 5.1</p>	<p>Les outils et modèles suivants sont présentés dans <i>infoRRH</i> : <a href="http://www.hrconseil.ca/info-rh/ressources-ressources.cfm">http://www.hrconseil.ca/info-rh/ressources-ressources.cfm</a></p>
<p>Dans l'intérêt des employés et de l'organisation, celle-ci collabore avec ses employés afin de leur offrir des accommodements pour l'observance religieuse ; des accommodements sont aussi consentis aux personnes handicapées.</p>	<p>Cf. norme 1.2</p> <p>Les employeurs ont le « devoir d'accommoder » et ils doivent examiner la législation (fédérale, provinciale et territoriale) qui s'applique afin de connaître leurs responsabilités dans le domaine des accommodements.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hiring Practices for Equity in Employment – Interview Guide (en anglais seulement)</li><li>• Comment rendre accessibles les milieux de travail</li><li>• Instaurer un régime de travail souple (lignes directrices)</li></ul>

## NORME 4.5 L'organisation dispose d'une politique sur la résolution de conflits.

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>Toutes les organisations vivent des conflits ; une procédure ou un processus doit être en place afin d'aider les parties à résoudre efficacement les conflits en temps opportun.</p> <p>La politique de résolution des conflits doit exposer les mesures appropriées à prendre afin d'aider à résoudre un conflit. Il faut s'efforcer de résoudre un problème avant qu'il ne dégénère en processus de plainte officiel.</p> <p>La politique de résolution des conflits peut aussi prévoir la médiation d'une tierce personne pour aider les parties, lorsque le problème s'amplifie et qu'il faut intervenir.</p>	<p>Cela peut comprendre l'établissement d'un processus officiel pour porter plainte ou d'une politique officielle de portes ouvertes pour permettre aux employés de communiquer avec une instance lorsqu'ils croient que l'organisation ou un autre employé a agi de façon inappropriée.</p> <p>Un élément clé d'un processus de résolution de conflit ou de plainte est le principe « aucun châtiement ».</p>	<p>On trouvera dans <i>infoRRH</i> de l'information supplémentaire sur la résolution de conflits : <a href="http://hrconseil.ca/info-rh/resolution-de-conflits.cfm">http://hrconseil.ca/info-rh/resolution-de-conflits.cfm</a></p>

## L'INDÉNIABLE COMPLÉMENTARITÉ

## DU SPORT ET DE LA CULTURE

Pour le trompettiste Miles Davis : « En musique comme dans le sport, le mieux bien sûr est d'arriver à dépasser l'analyse, à agir de manière naturelle. Cela demande beaucoup de patience et de préparation ».

En passant d'une logique de conformité à une logique d'impulsion, les pratiquants des activités sportives et culturelles enclenchent une démarche créative de bien-être, d'art de vie et de reconnaissance sociale. Une démarche créative qui trouve ses fondements lors de la participation à des manifestations culturelles mais également dans la pratique d'une discipline sportive au moment où le sportif parvient à se surpasser. Une démarche créative dont les effets sont régulièrement déçus lors de la mise en synergie des deux types de pratique. Parmi les conclusions de l'enquête effectuée en 2005 par l'INSEE sur le mariage du sport et de la culture, on peut lire : « le nombre de sorties, de visites et d'activités artistiques augmente avec celui des activités sportives ». De par leurs similitudes dans le déclenchement des processus d'accumulation, de transformation et de mutation, les deux formes d'expression que sont le sport et la culture possèdent une complémentarité qui se décline de multiples façons.

La complémentarité dans les talents était affichée par Platon lorsqu'il affirmait : « Un dieu a donné aux hommes la musique et la gymnastique pour faire l'éducation de leur énergie et de leur sagesse ». Une sagesse dont il était également question pour Cléanthe d'Assos, philosophe grec directeur de l'école du stoïcisme, qui avait marié la pratique de la boxe avec l'objectif de son école : « Vivre avec sagesse ». Au tout début du 20<sup>ème</sup> siècle, Arthur Cravan, qui était à la fois poète et boxeur, était considéré par les dadaïstes et les surréalistes comme un des précurseurs de leurs mouvements ; qui saura dire aujourd'hui s'il était plus violent en tant que poète ou en tant que boxeur ?



Parmi les écrivains qui ont harmonieusement mis en synergie le sport et à la culture, comment ne pas citer Albert Camus, qui fut goal de l'équipe de football de la ville d'Alger et qui avait pour habitude de dire que sa connaissance des hommes lui venait « de la pratique et de l'observation du football ».

La complémentarité du sport et de la culture se décline également au niveau des lieux de représentation, comme à Delphes où étaient organisés les Jeux Pythiques, équivalents des jeux olympiques avec, en parallèle des épreuves sportives, des concours de musique, de chant et de poésie. Aujourd'hui, de nombreux équipements ont la possibilité de décliner cette complémentarité et y compris les piscines, ne serait-ce qu'à travers des propos comme celui de l'entraîneur du champion olympique de natation Alexandre Popov qui disait de lui : « Une fois dans l'eau, tel un danseur, il saisit d'abord l'énergie du mouvement, puis il vit le mouvement, avant d'être le mouvement ». Une complémentarité matérialisée par un ancien nageur de haut niveau de Montpellier qui, devenu photographe et cinéaste professionnel, avait organisé au fond de l'eau une exposition de ses plus beaux clichés, agrandis et traités en conséquence pour le plus grand plaisir des usagers de la piscine olympique.

Le jazzman Jean Garbarek fait partie de ceux qui ont le mieux exprimé la complémentarité dans les disciplines sportives et culturelles : « Voir quelqu'un qui contrôle le ballon comme Zidane, qui tente des choses aussi inspirantes dans les situations les plus inattendues, qui est toujours capable de recevoir et de donner le ballon dans de bonnes conditions, c'est comme un musicien qui pour improviser doit être capable d'écouter ce qui se passe, formuler une idée et la transmettre de manière à inspirer

les autres pour que la musique puisse aller de l'avant ».

## INDISSOCIABLES DEPUIS LONGTEMPS

Même si elles n'avaient pas été conçues avec cette volonté affichée de complémentarité, les manifestations internationales, organisées dans les périodes où l'évolution de la société était la plus marquante, ont toujours su marier le sport et la culture. Les Jeux olympiques de 1900, réalisés à Paris pendant la durée de l'Exposition universelle, ne furent pas d'une grande qualité mais ils permirent de faire vivre une approche conjointe du sport et de la culture et d'en esquisser les prolongements.

Ce que fit Pierre de Coubertin lorsqu'en opposition avec les autres membres du C.I.O. il défendit la mise en synergie du sport et de la culture et organisa en 1906 la première conférence consultative avec des sportifs, des hommes de lettres et des artistes.

Une volonté qui se concrétisa, dès les J.O. de Stockholm en 1912 et jusqu'aux J.O. de Londres en 1948, par la mise en valeur pendant les jeux de plusieurs disciplines artistiques telles que la peinture, la sculpture, l'architecture, la musique et la littérature. Si l'Angleterre nous a soufflé les J.O. de 2012 c'est aussi parce qu'elle avait su faire ce que nous devons faire un jour, si ce n'est l'unification qu'elle a réalisée des ministères des sports et de la culture, au moins la mise en place d'une délégation interministérielle regroupant ce qui relève des volets sociaux des politiques sportives et culturelles ; la pertinence d'une candidature française pour les J.O. de 2024, positionnée une fois encore dans une période où l'évolution de la société est particulièrement prégnante, ne peut éluder cette approche.

Parmi les complémentarités du sport et de la culture, il en est une qui se décline avec une indéniable pertinence car elle a pour objectifs, le bien-être, l'art de vivre et la reconnaissance sociale des enfants y compris, et surtout, ceux qui sont issus des quartiers sensibles. Le risque pour les adolescents de basculer dans une vie marginale, voire d'un endoctrinement, s'estompe lorsqu'ils acquièrent une bonne image d'eux-mêmes. Sport et culture les aident à acquérir cette image et à la valoriser au fil des spectacles, des rencontres sportives, etc. Pour exemple, discuter avec leur entourage sur le « ressenti » lors d'une manifestation culturelle ou lors de la projection d'un film permet aux enfants d'afficher leur point de vue et d'affirmer la singularité dont ils ont besoin pour être reconnus.



Si ces complémentarités paraissent évidentes et tout particulièrement celles qui sont liées aux enfants, il n'en demeure pas moins que la coordination opérationnelle que l'on est en droit d'attendre d'une telle approche sociétale reste à imaginer. Nombreuses sont les associations qui œuvrent en ce sens, qu'elles soient culturelles, sportives, sociales, de santé mais trop souvent, elles œuvrent à l'intérieur d'un cadre dont la spécificité ne permet plus de distinguer l'approche humaniste qui a fréquemment été à l'origine de leur création.

Afin de ne pas laisser sur le bord du chemin des milliers d'enfants, dont les 150 000 décrocheurs scolaires annuels.

**Il est essentiel d'institutionnaliser une réelle coordination entre toutes les belles actions mises en œuvre par l'ensemble des associations sportives, culturelles, sociales, de santé au sein de chaque « espace de vie » (quartier de ville ou village).**

Une coordination qui nécessite la collecte des activités existantes sur un quartier et l'organisation d'un relais vers ces activités mais également l'existence de lieux où cela se construit ; des lieux aisément identifiables dans le tissu urbain et facilement

accessibles par tous y compris et surtout par les enfants qui se déplacent à pied, en vélo, en roller, en skate, en fauteuil roulant, etc.

#### ET SI À CE STADE DU RAISONNEMENT NOUS FAISONS UN RÊVE ...

Imaginons des lieux assimilables à des « maisons citoyennes » qui, positionnés au cœur des espaces de vie des habitants effectueraient l'inventaire et le repérage des actions d'accompagnement existantes sur le territoire. Des maisons qui s'attacheraient à construire des relations privilégiées avec les écoles et les établissements d'enseignement afin d'esquisser avec les enseignants les meilleurs partenariats dans la lutte contre les décrochages scolaires et par corrélation avec les décrochages sociaux et sociétaux. Des maisons citoyennes qui auraient la possibilité d'orienter les enfants, dans les plus brefs délais, vers l'un des responsables de la structure sportive, culturelle, ou d'animation sociale, capable de répondre à leur attente. Des maisons qui auraient la possibilité de promouvoir, en début d'année scolaire au sein des établissements d'enseignement, les pratiques culturelles et sportives existantes dans leur environnement proche et de négocier avec les clubs et associations concernées les partenariats les plus profitables aux enfants. Des maisons qui pourraient également orienter ces enfants vers les associations culturelles et sportives locales dont l'accueil aura été construit avec des personnels acquis à cette double démarche ou vers les associations d'éducation populaire lorsque l'intérêt affiché relèvera plutôt d'une animation sociale.

Afin de jouer véritablement un rôle d'accompagnement éducatif et un rôle moteur en termes de politique publique, ces « maisons citoyennes » impliqueraient l'existence d'un deuxième rêve : celui de la déclinaison administrative de cette politique publique. Une déclinaison qu'il n'est pas aisé de construire car les intérêts des clubs sportifs, des associations culturelles ou d'animation sociale, des écoles, des municipalités ne concordent pas de manière évidente. Corinne Mérini, maître de conférence spécialiste des partenariats, dit à ce propos : « *Il faut qu'il y ait négociation, ce qui est énergétiquement coûteux mais indispensable puisque c'est elle qui va aider à tout instant, à tout niveau du système, à construire le rapport entre les identités en présence.* »

La formalisation de cette négociation pourrait alors trouver son aboutissement dans une « Charte de partenariat » qui rassemblerait les parents, les jeunes, les écoles, les collèges, les structures associatives, les

clubs, les services de la collectivité territoriale, les partenaires de santé, d'éducation et toute personne concernée par les bienfaits de la pratique associative des jeunes.

En fait, arrêtons de rêver, car il existe déjà au sein de plusieurs municipalités des maisons qui, même si elles ne s'appellent pas « citoyennes » remplissent une partie des missions de coordinations évoquées et il existe des établissements publics d'éducation qui mettent en place les chartes de partenariat qui accompagnent leurs conseils locaux du sport et de la culture.

Il reste pourtant un rêve à matérialiser : que les belles actions qui mettent aujourd'hui en synergie le sport et la culture soient reconnues au plus haut niveau et qu'elles soient efficacement accompagnées car elles sont assurément porteuses d'un formidable élan sociétal.



**SPORTCULTURE 2020**  
 « *Rassemblement Sportculture 2020* : regroupement des responsables des secteurs culturels, sportifs, éducatifs, de santé et de l'aménagement du territoire. Elle a pour objectif de créer une synergie entre ces différentes entités au service du citoyen en général et des jeunes en particulier.

*Avis d'expert par Nathalie Barthélémy, consultante en Management et Efficacité professionnelle. Intervenante EFE (groupe Edition Formation Entreprise), elle anime la formation « Animer des réunions productives ».*

Quoi de plus simple que de mener à bien une réunion me direz-vous ? Avec toutes celles auxquelles nous sommes amenés à participer quotidiennement, il serait légitime de penser que l'on connaît la méthode ! Pourtant, à y réfléchir de plus près, que de perte de temps ! C'est bien simple, le lundi – jour de prédilection des comités de directions, réunions d'équipe et autres réunions hebdo – on a souvent le sentiment de ne faire que ça... Sans parler du manque d'efficacité ressenti et, parfois, du peu de résultats engendrés...

Alors comment sortir de la spirale tant décriée de la « réunionite » et revenir sur la voie de la réunion efficace ?

Trop souvent l'animateur ne prend pas conscience du rôle clé qu'il joue, co-garant, avec les participants, du résultat final de la réunion. Car au-delà des aspects stratégiques, et parfois politiques, que revêt une réunion, son animation, loin d'être simpliste, requiert pratique et technique, sens de l'organisation et une bonne connaissance des relations humaines...

L'animateur de réunion a, en réalité, quatre fonctions essentielles à assurer : la production, la facilitation, la régulation et l'éducation.

**La production**, ou l'art de fixer un objectif et de s'y tenir. C'est la fonction première.

Les réunions sont tellement banalisées aujourd'hui, que projeter l'ordre du jour et amorcer le premier tour de table est devenu un quasi réflexe. Oui mais, attention. Avez-vous en tête l'objectif de votre réunion ? Au delà du plan défini et des points à aborder c'est bien lui qui doit rester le fil rouge de la séance, celui pour lequel vous devez produire un résultat. Alors, avant de se perdre dans la complexité des différents sujets à aborder, fixez un objectif précis à la séance, et au groupe, en l'inscrivant dans le marbre en début de séance et en vérifiant en fin de réunion qu'on l'a atteint.

Illustration par l'exemple. En réunion périodique, un manager peut avoir 2 objectifs principaux à sa réunion d'équipe :

- Faire le point sur les résultats mensuels. L'objectif est alors de partager les résultats atteints avec chacun et d'assurer la production du plan d'action correctif éventuel en fin de séance.
- Présenter les orientations et objectifs opérationnels de la nouvelle période. L'objectif est, dans ce cas, de présenter ces orientations, convaincre de la nécessité de leur mise en œuvre, et s'assurer que chacun les a compris et sait ce qu'il doit mener pour les atteindre. Charge alors à l'organisateur de prendre en compte les problèmes rencontrés au point 1 et qui ont éventuellement empêché d'atteindre les résultats.

Une fois encore, attention à la tentation de tout mener de front, discuter ensemble des problèmes rencontrés et ne terminer la séance qu'avec une liste d'actions décousues (toutes nécessaires et justifiées par le groupe) qui ne marqueront pas les esprits, et ne permettront pas au collectif de retenir l'essentiel : assurer la production des nouveaux objectifs.

**La facilitation**, ou comment évoluer dans un environnement favorable.

Elle concerne surtout l'organisation matérielle et logistique. Lotus Notes ou Outlook nous facilitent la vie depuis des années et l'organisation d'une réunion est à présent une formalité : envoyer les invitations, faire des relances automatiques, réserver une salle demandent simplement un peu d'anticipation. Pour autant, une réunion importante peut demander un peu plus de soin. Et là, vous, seul, pouvez créer des conditions de motivation et de bien être adaptées pour vos participants : prévoir un taxi ou un transport pour les invités extérieurs, s'assurer d'une taille convenable pour la salle, prévoir quelques boissons chaudes ou de l'eau, vérifier que le nombre de documents imprimés est suffisant pour chacun même s'ils ont déjà été envoyés aux participants... Autant de petits gestes qui assureront convivialité et efficacité des échanges.

**La régulation** ou l'art de faire cohabiter toutes les personnalités.

Elle se rapporte aux personnes. Un groupe rencontre parfois des difficultés : intérêts divergents, rivalités, concurrence, prestige, personnalité forte, attitudes autoritaires, comportements agressifs, clans ou sous-groupes... Les débats non constructifs voire les oppositions, s'ils ne sont pas gérés, conduisent votre réunion à l'échec. Ne vous y trompez pas, les mauvais comportements du groupe vous seront reprochés autant que la non-atteinte des objectifs fixés !

Le rôle de l'animateur est donc de faciliter les communications en assurant que chaque participant pourra s'exprimer sur le sujet, et dans les règles de bienséance qui lui auront éventuellement été rappelées. Pour cela, quelques astuces : placez les « ennemis » (ou supposés tels !) à côté de vous, de part et d'autre, afin d'éviter l'opposition frontale source de conflits et d'agressivité... À l'opposant systématique, proposez de soumettre ses propres idées au groupe. À celui qui monopolise la parole, régulez et adressez vous au plus discret pour savoir s'il partage ou non ce point de vue. Enfin, détectez les objectifs cachés, sans tomber dans le piège de la manipulation. Votre rôle d'animateur, ici, est bien d'assurer des débats constructifs et équilibrés, non de prendre parti.

**L'éducation**, ou la facilité à intégrer l'ensemble des participants.

L'animateur, par la pratique du travail en groupe, aide les participants à devenir autonomes, co-responsables de la réussite de la réunion, actifs et créatifs. Il faut, dans ce cas, savoir stimuler l'autonomie de chacun. C'est le principe même de la réunion : les problématiques sont discutées en groupe, en présence des experts ou des personnes concernées par le sujet.

Prenons la mise en place d'un logiciel de production. Sont présents en réunion, le chef de production, les 2 chefs d'équipes terrain, le responsable informatique et son développeur. L'objectif de la réunion est de s'accorder sur les fonctions prises en compte par le logiciel. Reformulation, adaptation et prise de recul sont probablement vos plus grandes alliées. Votre rôle doit permettre à la production d'exprimer clairement et de la façon la plus exhaustive possible ses besoins : décrivez le processus de production, poussez les opérationnels à décrire les fonctions essentielles et secondaires de leur activité, quels sont leurs besoins, contraintes, impératifs ? En face, les informaticiens devront traduire dans leur propre langage les opérations à mener, exprimer les contraintes et proposer des solutions de remplacement ou de contournement. À vous de reformuler et de vous assurer dans ce cas, de la convivialité de la cible ainsi définie pour la production.

En synthèse, au delà de la simple conduite de réunion, l'animateur assure une vraie mission : atteindre l'objectif fixé pour l'ensemble du groupe.

Alors, animateurs de tous niveaux, de tous secteurs, quelle que soit votre expérience, pratiquez et conservez les bons réflexes. Une réunion doit combiner : un objectif écrit et partagé par tous, une organisation anticipée et conviviale, des débats animés sans animosité, des échanges constructifs et performants !

Et si les quelques règles de base pour « bien vivre » ses réunions rappelaient les quelques principes de base de la politesse et du bien vivre en société ?

*Avis d'expert par Nathalie Barthélémy, Cabinet Positive Sens  
Intervenante EFE (groupe Edition Formation Entreprise), elle anime les formations « Animer une réunion avec efficacité » ainsi qu'un Cycle certifiant « Manager de proximité »*