

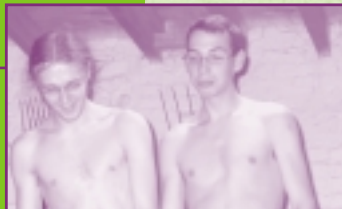
# Informateur

## Edito

Se lever puis motiver les animateurs ensuite mettre la musique après passer dans les chambres enfin envoyer quelqu'un pour le déjeuner, je dois encore prendre une douche et mettre la table, tartines ou céréales ? Mais où ai-je mis le programme de la journée ? Ranger les chambres puis hop activité... Tout est-il prêt ? Les animateurs seront-ils à la hauteur ? Zut... je dois encore téléphoner au gérant, il y a un robinet qui coule... Bip bip bip... Hein ? Quoi ? Le réveil ? Bizarre je dormais encore, pourtant je pensais déjà à tout cela, à toute cette journée avec ces milles choses à penser parce que je suis responsable...oups on dit coordinateur maintenant... Être un coordinateur responsable, vaste programme, de qui, de quoi, pour qui, pourquoi, avec qui, ... Aaaaaaaaah, ils vont être dur ces dix jours...

Si parfois ces questions t'empêchent de dormir ou ont tendance à s'incruster dans un coin de ta tête, n'hésite plus ! Ouvre cet informateur ! Il répondra en partie à tes questions et contribuera sans doute à faire passer la migraine qui te guette si tu continues à rêver de tes responsabilités.

Bonne lecture



### WHO'S WHO ? SOS-enfants 2

### DOSSIER : LA RESPONSABILITÉ

En direct de...	P 3
Les grands enfants	P 4-5
Les incohérences de la responsabilité	P 6-7
Dessine moi un coordinateur	P 8-9
Délégation et responsabilité	P 10-11
Un peu de bon sens	P 12-13
L'animateur, un référent	P 14
J&S assure !	P 15
MOUVEMENT : l'AG du 14 mai	P 16

**N°52** Trimestriel des formateurs et responsables de Jeunesse & Santé, le service jeunesse de la Mutualité Chrétienne - 2<sup>e</sup> trimestre 2005

Éditeur responsable : Éric Olbregts, Chée de Haecht 579, 1030 Bruxelles  
Bureau de dépôt : Bruxelles X - exp.: J&S, chée de Haecht 579 - BP 40 - 1031 Bruxelles

François

# Who's Who?

## SOS-enfants

*Maltraitements, abus sexuels,... Des situations face auxquelles on peut se sentir perdu, démuné, incertain. Avant l'été, petit coup de projecteur sur un partenaire incontournable qui peut nous aider à trouver des réponses, à savoir que faire.*



OFFICE DE LA NAISSANCE  
ET DE L'ENFANCE  
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE  
DE BELGIQUE

### Une obligation

En tant qu'animateur, même bénévole, nous avons l'obligation d'intervenir dans les cas de maltraitements même supposés. Face à ces situations, la politique de Jeunesse & Santé est le passage de relais. Certes, l'animateur a un rôle d'écoute, il doit pouvoir recevoir les paroles de l'enfant. Mais la première personne à contacter est le permanent et c'est avec lui qu'il sera décidé s'il convient éventuellement de se tourner vers des partenaires plus à même de gérer ces situations. C'est ici qu'interviennent les équipes de SOS-enfants.

### Présentation

Les équipes SOS-enfants sont pluridisciplinaires, elles se composent d'un médecin (pédopsychiatre ou pédiatre), d'un assistant social, d'un psychologue, d'un juriste et d'un secrétaire. Elles sont spécialisées dans le dépistage et la prise en charge des situations de maltraitance d'enfants, elles traitent ainsi toute demande d'une personne ou d'un organisme qui a connaissance ou qui suspecte l'existence de maltraitements à l'égard d'enfants ou de mineurs. Elles veillent à ce que soit établi un diagnostic complet de l'enfant et de sa famille ou de son milieu

de vie et à ce que lui soit apportée l'aide appropriée. Elles ont également entre autre pour mission de sensibiliser et d'informer le public sur la situation des enfants victimes ou en danger.

Il est important de savoir que ce sont des services d'aide et non des services d'enquête judiciaire. Ces équipes n'ont donc aucun mandat pour intervenir directement en famille. Il faut encore savoir que leur action ne porte que sur un territoire donné, qu'il existe 18 équipes SOS-enfants réparties sur le territoire de la Communauté française et quelles dépendent de l'O.N.E.

### Contact

Il existe plusieurs façons de rentrer en contact avec une équipe SOS-enfants. Cela peut se faire par téléphone, par écrit ou lors d'une rencontre à leur permanence. La plupart du temps, les équipes ne travaillent pas sur base d'information anonyme parce qu'il semble qu'en général les familles signalées de la sorte placent une grande partie de leur énergie à savoir « qui a parlé ? » et montrent de sérieuses réticences à accepter l'aide et la relation de confiance proposées.

*François*

### Renseignements pratiques :

**Le service SOS-enfants :**

**Téléphone : 02/542.14.10 • Courriel : sos-enfants@one.be**

**Pour les adresses des équipes, consulter le site internet de l'O.N.E. : [www.one.be](http://www.one.be)**

**Enfin, l'O.N.E. a édité la brochure « Attention, fragile ! » pour prévenir la maltraitance de manière indirecte Il est possible de se la procurer gratuitement en téléphonant au 02/542.12.11**

Sources : plaquette « Que faire en cas de maltraitance supposée chez l'enfant ? » de l'ICC, site internet de l'O.N.E. ([www.one.be](http://www.one.be)).

## En direct de ...

**Bonjour, afin de préserver mon anonymat je me prénommerai pour l'occasion Brigitte. Les déclarations que je vais faire sont hautement confidentielles et mon identité se doit de rester secrète car le sujet brûlant dont il est question en ce jour est : la responsabilité. Eh oui, je prends des risques, je sais !**

**A**près des années de formations, me voilà responsable d'une plaine de jeux. J'ai en charge la gestion des enfants mais aussi celle de mon équipe d'animateurs... De l'angoisse mais aussi beaucoup de satisfaction et d'enrichissement à la clé!

Oh, bien entendu on n'est pas responsable du jour au lendemain, on le devient petit à petit grâce aux expériences de la vie (allez hop, on sort les mouchoirs !) Et que celui qui ne me croit pas se penche un instant sur sa jeunesse... au temps où l'inconscience guidait ses pas...

Au départ de mes formations pour devenir animatrice, je n'étais qu'une petite sotte étourdie qui n'avait même pas idée des tâches qui l'attendaient... Je voulais juste découvrir des techniques d'animation et m'occuper de petits chérubins... Très vite, la pratique m'a permis de réaliser qu'être animatrice c'était plus que ça... Veiller à la sécurité, au bien-être, physique et psychique des enfants, avoir des yeux derrière la tête et des capteurs sensoriels dans le dos, savoir me gérer, gérer mon stress, ma fatigue, mes délires... être capable de vivre en groupe, apprendre à dire le fond de ma pensée sans heurter les gens, travailler et préparer ce dont j'avais besoin pour que mes animations soient terribles et inoubliables, qu'elles apportent un plus aux enfants et soient remplies de valeurs et de sens ...

Ensuite, marche par marche, j'ai pris la tête du groupe en effectuant mes premiers stages de responsable... En plus de la gestion de l'équipe, il faut gérer la préparation du séjour, transmettre les infos à tous les concernés, garder un avis objectif, gérer les contacts avec le monde extérieur, les comptes, les bobos, les heures d'attente à l'hôpital avec un animateur qui a tenté d'imiter Mac Gyver en traversant une mare infestée de tiques et sangsues à langues coupantes (mais non, je n'exagère pas !), évaluer les journées, donner la parole à tout le monde, m'assurer que chacun s'épanouit et que les animations sont toujours conformes au projet de départ, ...

Ouf! en écrivant tout cela, je me rends compte que je pourrais continuer à vous parler pendant des heures et rédiger un livre s'intitulant par exemple : "Les responsabilités de Brigitte" ou encore "Brigitte face à son destin" ou bien : "Brigittindiana Jones et le temple maudit"...

Mais, le temps passe et d'autres tâches à accomplir m'attendent ailleurs, dans une réalité toute proche... Et tout cela aussi c'est être responsable... C'était Brigitte, à vous les studios,...

**Linda Scaini**



### Les grands enfants

**Qui n'a pas entendu un jour l'expression toute faite : « les américains sont de grands enfants » (sinon faites "comme si !"). Outre la limite inhérente à ce mode d'expression de la sagesse populaire, cette phrase pourrait nous renvoyer à ce que de nombreux observateurs décrivent : nos sociétés semblent produire d'avantage de grands enfants que d'adultes !**

Il y a peu se tenait en France le procès lié à l'incendie du tunnel du Mont-Blanc. Dans le box des accusés se trouvait entre autre le chauffeur du poids lourd qui a pris feu au milieu du tunnel provoquant l'incendie et de nombreuses victimes. Est-il responsable de la catastrophe ? Est-il coupable ? Est-il victime ?

Je suis toujours indisposé par les commentaires tranchés sur telle décision de justice. « *T'as entendu, ils l'ont relâché, c'est dégueulasse. Après tout ce qu'il a fait. Je te jure que moi je l'aurais envoyé au trou pour quelques années. Tout ça c'est des protections. La justice c'est pourri...* » Avec ou sans comptoir de café, ce genre de tirade sent toujours un peu la mauvaise vinasse. Tant qu'à faire je vais donc éviter de pratiquer. Il y a eu une enquête, un procès qui a examiné longuement des faits que pour ma part je ne connais pas, je ne vois donc pas trop ce que j'aurais à dire sur la décision de justice. Par contre, la situation peut questionner chacun d'entre nous. S'il était avéré que ce chauffeur n'a commis aucune erreur, estimeriez-vous qu'il est responsable ? coupable ? victime ? A l'inverse si l'on démontre que dans la panique il a pris une mauvaise option, commis une faute, sans intention

de nuire mais avec des conséquences terribles, estimeriez-vous qu'il est responsable ? coupable ? victime ?

Si nous nous posions ces questions en groupe, nous assisterions sans doute à de beaux débats tant le sujet de la responsabilité est subtil et sensible. Sans doute en partie parce que cette question se situe à la charnière entre l'individu et la société. Parler de responsabilité c'est évoquer les comptes que la société est en droit de me demander, c'est accepter que les actes que je pose ne concernent pas que moi, que les personnes concernées par mes actes sont fondées à y mettre leur nez. Parler responsabilité c'est admettre que je ne suis pas seul au monde. C'est une chose étrange qui vient se mêler de ce que j'aurais pu croire être mes affaires, mais qui me permet de la même manière de m'intéresser à celles des autres quand elles me bousculent. Si la responsabilité est ce qui nous lie aux conséquences de nos actes, elle nous impose de réparer les conséquences fâcheuses pour autrui, sans pour autant la nécessité qu'il y ait une faute.

Il règne autour de ce principe une certaine confusion, qui ne reflète

pas forcément une grande sérénité. Deux dérives peuvent illustrer ce malaise. La première a été décrite il y a déjà 10 ans par Pascal Bruckner (l'auteur e.a. de « Lunes de fiel » qui a été adapté au cinéma par Roman Polanski avec un Peter Coyote malsain à souhait...) dans un essai intitulé « La tentation de l'innocence », devenu depuis un classique avec questions de bac de philo et autres signes extérieurs de consensus.

Bruckner développe l'idée que depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle « l'innocence » est devenue une tentation. Notre société produit un discours valorisant la liberté et la réalisation de soi. Je dois être le centre de mes préoccupations, la valeur suprême n'est pas dans ce qui me dépasse mais dans ce que je constate en moi, « plus aucun idéal ne vaut qu'on se sacrifie pour lui, il n'y a rien au-dessus de la vie. » Au centre se trouve la revendication de mes désirs, c'est ce qui prime. La société doit me protéger et me faciliter l'accès à ma réalisation. Dans un cadre posé de telle façon, il est bien évident que la meilleure stratégie vis-à-vis de la responsabilité va être l'esquive. Deux échappatoires se présentent : l'infantilisme et la victimisation.

L'adulte, pur produit de la société de consommation, veut garder les privilèges de l'enfance, ne renoncer à rien, tout en étant diverti en permanence. Davantage, dans sa boulimie de protection, c'est la société qui devient responsable du moindre de ses aléas. L'homme moderne se fait passer pour un enfant ou pour une victime... c'est tout le contraire de l'idée d'une liberté adulte et responsable. Il est

## Les grands enfants

vrai sans doute qu'il est plus difficile que jamais de jouer cette carte de la liberté responsable, tant le champ des choix s'est élargi, tant la complexité s'est accrue. Il y a infiniment moins de domaines où l'on peut se laisser porter par la tradition et la reproduction. Tous

les deux pas nous avons à nous positionner en fonction de nos propres valeurs. Il devient facile dès lors de me convaincre que tout cela me dépasse, que je n'y comprends rien, et que je n'ai rien à assumer comme responsabilité puisque tout est régi par un système sur lequel je n'ai aucune prise et dont après tout je suis également victime... C'est vraisemblablement cette mécanique qui permet de maintenir un rapport aussi profondément barbare et injuste entre le Nord et le Sud de la planète... tant que la mauvaise foi peut étouffer la honte. Si je ne suis certainement pas coupable pour toute la misère du monde, j'en suis tout aussi certainement bien trop responsable à mon goût...

En opposition à cette déresponsabilisation, on observe aujourd'hui des tentations d'instaurer une culture du mérite tout aussi exécutable.

L'objectif n'étant pas de développer la responsabilité individuelle ou collective, mais tout simplement de réduire les mécanismes de protection solidaires considérés comme des charges trop lourdes

(Cet aspect est développé dans l'article de C. Léonard, dans ce même dossier).

La seconde dérive qui me semble se produire parallèlement à la déresponsabilisation c'est la culpabilisation. Je veux vivre dans un univers au risque zéro, un accident n'est rien de naturel, il n'est pas dans l'ordre des choses, quelqu'un est à l'origine de cette perturbation, j'exige que soit désigné un coupable. Combien de drames n'ajoute-t-on pas aux drames en transformant des responsables en coupables. Quel est le poids d'une « condamnation à avoir les honneurs de la presse » ? Parallèlement à l'évolution positive de la place de la victime dans les tribunaux, j'ai l'impression que la chasse au coupable à tout prix a connu ces dernières années une belle croissance. Si personne n'accepte d'endosser une responsabilité, a contrario chacun est partant pour un bon petit lynchage si l'occasion se présente. Quel climat tonique !

C'est dans ce climat-là que doivent surfer les organisations de jeunesse. Comme d'autres acteurs de l'enfance, nous sommes particulièrement confronté à la logique du risque zéro. Quelle résistance à l'air du temps faut-il développer pour poursuivre un projet dans lequel nous faisons en permanence le pari de permettre à des jeunes d'expérimenter la responsabilité ? Quelle inconscience ! Si seulement elle pouvait être plus contagieuse, et si chacun d'entre-nous pouvait conserver d'un passage à J&S cette même ambition d'être ou de devenir davantage un adulte libre et responsable...

Eric



### Les incohérences de la responsabilisation

**Il n'est pas nécessaire de réaliser de longues analyses pour prendre conscience du fait que nous sommes tous l'objet d'un matraquage publicitaire qui vise une seule chose : nous faire consommer un maximum. On nous invite ainsi à satisfaire des besoins dont nous ne serions même pas conscients mais dont la réalisation constitue une étape indispensable pour que ne s'arrête pas la grande machine, la production, source de croissance économique.**

**B**ien sûr, on nous rappelle qu'il est important que ce développement soit durable, qu'il ne s'accompagne pas de gaspillages et de la destruction de ressources non renouvelables. Il est toutefois étonnant que le raisonnement proposé trahisse une telle incohérence. Tout d'abord, les pays nantis doivent poursuivre leur croissance, c'est un postulat de départ, mais les pays moins développés doivent veiller à ne pas commettre les mêmes erreurs que nous. La pensée néolibérale a pignon sur rue, mais est confrontée à de fortes contradictions internes quand ses défenseurs demandent à la Chine de modérer ses exportations et qu'ils subventionnent quelques producteurs agricoles tout en appauvrissant des millions de producteurs africains. Pour terminer de brosser le contexte de la mondialisation, tous les gouvernements tentent de nous persuader qu'il faut réduire impôts et cotisations sociales qui annihilent la volonté de travailler et d'entreprendre et forcent nos producteurs à délocaliser. Nous manquerons de recettes, mais ce n'est pas grave, il suffira de réduire les dépenses publiques et notamment sociales. On propose alors de responsabiliser les malades et les chômeurs qui devraient tout de même faire un petit effort !!! y aurait évidemment beaucoup à dire sur ce processus de responsabilisation, mais je voudrais ici le décrypter au moyen d'un exemple très illustratif de ses effets pervers : la lutte contre l'obésité.

Le surpoids et l'obésité deviennent un réel fléau planétaire, tous les pays où la nourriture ne manque pas connaissent un taux de croissance inquiétant des personnes concernées par ce qui devient une pathologie.

Il est donc normal que les autorités publiques tentent d'endiguer ce phénomène. La question fondamentale est évidemment celle des moyens à mettre en œuvre. Dans l'esprit des promoteurs de la responsabilisation, des politiques, des gestionnaires des systèmes de soins de santé et des assureurs, il s'agit de faire peser sur le patient une partie de la charge financière d'une maladie si elle est la conséquence de l'obésité. En filigrane de cette idée, on trouve évidemment la certitude que les personnes obèses sont les seules responsables de leur état, il ne fait aucun doute qu'elles subissent les effets de leur dysfonctionnement alimentaire. C'est ainsi que les compagnies d'assurance proposent de lier le montant des primes à l'indice de masse corporelle<sup>1</sup>. On en arrive à établir des raisonnements transitifs plus que douteux. Par exemple, des recherches américaines ont montré qu'une alimentation trop riche avait un effet sur l'apparition de la démence et certains s'engouffrent alors dans cette découverte pour en déduire que les obèses choisissent délibérément de devenir déments. En Grande-Bretagne, le Labour propose d'établir des contrats entre les médecins et leurs patients qui s'engageraient à adopter un comportement sanitaire correct sinon...



## Les incohérences de la responsabilisation

On l'a compris, on veut faire payer les obèses, mais ne sont-ils pas aussi le résultat de l'incapacité ou de l'absence de volonté des autorités publiques à agir en amont du phénomène. Les exemples du lobbying agroalimentaire ne manquent pas : le lobby du sucre qui conteste les positions des experts de l'OMS qui invitent les pays à agir pour en réduire la consommation, le lobby des distributeurs automatiques qui, en France, conteste les mesures prises pour 'assainir' le contenu de ces machines en arguant du fait qu'elles cons-

tituent des lieux de socialisation dans les écoles, sidérant ! Le lobby agroalimentaire français est même parvenu à acheter le droit de faire de la publicité pour n'importe quel produit, simplement en faisant voter une loi qui prévoit qu'en absence de message de mise en garde sanitaire, les publicités alimentaires seront taxées à concurrence de 1,5 %.

Les promoteurs de cette responsabilisation devraient également se demander pourquoi l'obésité, comme beaucoup d'autres maladies et inégalités sociales, frappent surtout les moins favorisés, ceux qui sont fragilisés financièrement, mais aussi culturellement. Ils devraient également se pencher sur les dernières découvertes qui montrent que les cellules adipeuses des personnes obèses ne réagissent plus de la même manière aux régimes, et même qu'ils génèrent une augmentation du nombre de ces cellules. Des études qui montrent aussi que la probabilité de devenir obèse dépend notamment du rythme de prise de poids pendant les premières semaines de la vie.

Indiscutablement, il existe des déterminismes sociaux et génétiques. Les accepter dans la passivité c'est faire preuve de fatalisme, mais les rejeter c'est de l'aveuglement, c'est de l'indécence. Tout comme il est indécent, et même paradoxal, d'exiger tout à la fois des consommateurs des biens publics qu'ils soient responsables, et des consommateurs de biens privés qu'ils ne se posent pas de questions, pour ne pas gripper la mécanique productiviste. Chacun, à notre niveau, nous pouvons nous opposer à cette dérive, mais il est temps !

**Christian Léonard**

1) L'indice de masse corporelle (IMC) est le rapport entre le poids exprimé en kilos et le carré de la taille exprimée en mètres.



### Dessine-moi un

# LAPIN

Ecoute  
1<sup>re</sup> qualité

Agilité & habileté  
Sais dire les choses  
sans choquer

Doux & affectueux  
Pour l'ambiance et  
la cohésion du groupe  
Quelqu'un vers qui on n'a  
pas peur d'aller

Petit & remarqué  
N'est pas un tyran  
mais un exemple

Rebondir  
Sais s'adapter et retomber sur ses  
pattes dans toutes les situations

Souple  
Fait  
d'adaptation  
toute

preuve  
est ouvert  
discussion

Protège son terrie  
Gérer un groupe  
Avoir une équipe  
garder une bonne

Rapidité  
Sais être efficace

Lo  
de la de  
formation R  
proposé a  
coordinateurs  
travers un dess  
d'un coordina  
partie du fr  
trava

n coordinateur !

# ABEILLE

rs  
ernière  
22C, il a été  
ux futurs  
d'exprimer à  
in les qualités  
teur. Voici une  
ruit de leur  
il...

*Communique aisément*

*Fait partie de l'équipe  
Prend les décisions  
Respectée et qui respecte sans prendre parti*

*Attentive à tout et à tous*

*Est rapide, efficace et organisée  
Travaille avant, pendant et après la réunion*

*Ouverte à toute proposition*

*Productive  
Peut piquer et être toute douce*

*Vole de fleur en fleur pour prendre/déposer du pollen*

à  
v

er

et y  
e entente

## Délégation et responsabilité

Les pratiques de management ou, pour s'exprimer en français, **la gestion ou la conduite efficace des humains** renvoient de façon très fréquente à la notion de **responsabilité**... « *Je suis responsable de mes collaborateurs* », « *Je suis responsable de la qualité de leur travail* », « *Je suis responsable du budget de mon service, de mon activité* », « *Je suis responsable des jeunes qui me sont confiés,...* »... Derrière le terme responsabilité se trouve directement le terme « **délégation** ».

On peut tenter d'approcher le terme délégation à partir de la responsabilité :

- **La responsabilité juridique** ... N'étant pas juriste, je laisse le soin à d'autres de la définir. Toutefois, cette responsabilité sera très rarement et difficilement déléguée. Il y a des niveaux de responsabilité définis par la loi ou par des textes et documents (internes à l'organisation). Cela n'est généralement pas transmissible à quelqu'un d'autre.
- **La responsabilité « psychologique »** ... « Je me sens responsable... », « J'ai le sentiment, l'impression, (l'importance que je m'attribue) ... d'être responsable », « Je porte sur mes épaules ... ». Il s'agit ici d'une confusion entre le sérieux et la loyauté que l'on met dans ses actions et la responsabilité réelle que l'on doit assumer. On est dans ce sens bien sûr tous responsable de nos actes ! Ouf !
- Enfin, il y a le pouvoir dont je dispose pour réaliser mes objectifs, mes missions, ... Il s'agit, en d'autres mots, de ma **capacité, du champ de liberté que l'on me confie pour décider**. C'est ici que l'on touche la responsabilité qui peut être déléguée.

### Mais alors, c'est quoi « déléguer » ?

Cela consiste à **confier la réalisation d'objectifs clairs** (définis explicitement) à quelqu'un d'autre (le plus souvent un collaborateur), **en précisant préalablement le contour de cette délégation** comme par exemple, les moyens disponibles, les compétences requises, le niveau de pouvoir formel et les critères qui permettront de dire que l'objectif est atteint avec succès. On ne retrouve pas dans la délégation un plan d'action. On confie une zone d'autonomie, y compris la prise de décision relative à l'atteinte de l'objectif. **La délégation s'appuie donc vraiment sur la confiance.**



### Plus concrètement ?

On (le comité de rédaction ?) m'a délégué la rédaction de quelques lignes... On m'a donné un objectif (sujet et volonté de faire passer un contenu qui puisse être utile), on l'a mis dans un contexte (le public, le reste de la publication...), on a délimité mon champ d'action (taille de l'article...) et ...on m'a fait confiance car on me pense compétent pour le faire . On m'a laissé la responsabilité des moyens, du temps de rédaction, de la manière de m'exprimer, de la façon d'agencer les thèmes, des références biographiques éventuelles ... On ne m'a pas confié la responsabilité de l'édition ce qui signifie que les éventuelles erreurs dans mon article seront assumées par l'éditeur responsable... Dans ce dernier cas, celui ci ne me demandera plus rien à l'avenir !

Dans un groupe, je peux parfaitement me voir **déléguer une activité, une animation**, une coordination sans pour autant avoir la responsabilité finale de la gestion de ce groupe. **Je deviens responsable de cette activité**, on m'a donné le contour de ce que je pouvais faire, de son timing par exemple et je me sens compétent pour le faire. **La relation de confiance entre moi et la personne qui m'a confié cet objectif est bonne**. Je vais donc pouvoir décider dans la zone confiée et être responsable de mes décisions.

Pour pousser encore un peu plus loin la compréhension, je dois donc avoir **la possibilité de refuser la délégation** d'une tâche si l'on ne m'a pas donné un contour clair de l'objectif, si je ne dispose pas des compétences pour l'atteindre et ... si l'on ne me laisse pas autonome dans la réalisation et dans les décisions que je devrai prendre pour atteindre cet objectif. On explique parfois l'apparition de stress lorsque l'on délègue des missions et que l'on y adjoint pas une liberté suffisante pour les réaliser.



## Délégation et responsabilité

### Pendant ce temps à J&S...

Une petite pause dans la réflexion ? Un peu de pratique ? Il suffisait de demander. Prenons par exemple le séjour Jeux de rôles qui fut organisé ces deux dernières années par J&S BW (et oui, on parle toujours mieux de ce que l'on connaît bien...). Ce projet fût dès le départ porté par une volonté de rendre les participants acteurs du séjour. Si l'activité jeu de rôles est en soi déjà porteuse de cette participation, l'équipe d'animation avait décidé qu'elle serait une excellente base mais qu'il était possible d'accroître encore cette participation, de déléguer une série de choses (tu vois maintenant, lecteur, le lien avec l'article d'à côté).

Très concrètement plusieurs éléments ont été mis en place. Tout d'abord une participation très importante dans le volet logistique et intendance à travers l'auto-gestion. Pas d'intendant donc mais des participants aux fourneaux. Ensuite la prise en charge d'activités dans leur entièreté par les participants et pour les participants. Il n'est point ici question de former des animateurs mais bien de déléguer et de responsabiliser les participants. Enfin, l'existence de plusieurs espaces de paroles en grand et petit groupe pour permettre aux participants de s'exprimer sur la vie de groupe, la gestion du temps, les relations avec les autres, leurs envies, leurs craintes, ... Bref leur donner une prise sur la direction que prend le groupe tout au long du séjour.

Les conséquences de tout cela sont multiples : cohésion de groupe, adhésion au cadre, respect de chacun et des règles, motivation accrue sans oublier un plaisir de tous d'être ensemble. Tout était évidemment loin d'être parfait et il était bien sûr possible d'aller encore plus loin (négociation du cadre, ...) mais pour l'avoir expérimenté, l'objectif de rendre acteur les jeunes de leur propre séjour (formation, ...), même s'il est loin d'être évident et demande un travail supplémentaire, en vaut vraiment la peine.

François

Et pour être complet, **manipuler**, c'est déléguer en mettant toutes les contraintes possibles pour que l'action (et donc aussi toutes les décisions qui seront prises pour y arriver) soit celle que le responsable final, celui qui croit déléguer, souhaite **préalablement**. « Je souhaite que cette fin de journée soit occupée par une activité... Je verrai bien une veillée. Celle ci sera animée par un animateur que tu vas trouver. Il doit ... savoir chanter, jouer de la guitare, faire le clown, mesurer 1m87, porter des lunettes et ... Le seul qui soit sous la main c'est ... moi !!!... » Ton choix est manipulé car la contrainte est forte (tu n'as pas le choix pour remplir l'objectif d'animation ...) et selon la finesse et le doigté du responsable, plus ou moins perceptible.

**La délégation, si elle sous-entend la confiance, s'appuie aussi sur une certaine disponibilité du « responsable » à son collaborateur.** Le responsable doit pouvoir éventuellement préciser, donner un support, parfois simplement un encouragement, ... Déléguer n'est pas démissionner pour un responsable !

Souvent on délègue des missions ou des tâches sans s'en rendre compte et ... pourquoi pas. Soyons toutefois attentif sur la compréhension réciproque des objectifs et sur la délimitation du champ d'action (la zone de liberté).

**Déléguer, c'est faire participer ses collaborateurs et pas seulement faire exécuter ... C'est parfois aussi permettre que les choses soient mieux faites par quelqu'un d'autre ! C'est dans tous les cas permettre à chacun de s'impliquer réellement. C'est oser faire confiance. Enfin, c'est créer une équipe dynamique.**

Alexandre Verhamme

### Un peu de bon sens

***Simon termine un superbe camp à Minzégard (France)... Hyppolite, formidable moniteur sportif spécialisé, guide de moyenne-montagne, débute le camp par une balade effrénée en VTT où, plus doué pour la philosophie que pour donner les consignes de sécurité, il laisse la petite troupe d'une dizaine d'adolescents s'élancer sur les pentes caillouteuses des volcans d'Auvergne, à toute vitesse, sans les prévenir des ravines, souches d'arbres et autres dangers qui les guettent à chaque tour de roue !***

C'est un vrai miracle que des les retrouver tous entiers au bas de la pente... tous, non, pas tout à fait, puisque Hyppolite lui-même en a profité pour culbuter la tête la première par dessus le guidon et finir les bras étrillés... sans autre trousse secours que celle de l'animatrice prévoyante qui se trouvait avec lui ! Morale de l'histoire, a priori le moniteur spécialisé est supposé être là pour donner les consignes de sécurité propres au terrain particulier sur lequel il se trouve...

Pour être coordinateur, il ne faut pas avoir fait 5 ans de droit... Il faut avant tout pouvoir observer une situation, en dégager avec le bon sens commun les dangers potentiels et évaluer les moyens dont on dispose pour y parer. C'est en général parce qu'on ne dispose pas des moyens pour assurer à une activité particulière, qu'un moniteur spécialisé intervient (voile, équitation,

terrain particulier comme la montagne...). Il est donc sur son terrain le maître à bord, ce qui ne vous empêche pas en qualité d'animateur de continuer à observer, déceler les dangers potentiels et si le moniteur en question n'a pas avisé des consignes élémentaires de sécurité, les rappeler aux enfants qui restent néanmoins à votre écoute. De la même manière que vous n'allez prendre possession de la cuisine de votre lieu de résidence ou vous mettre au volant du car à la place du chauffeur, il ne vous appartient pas de prendre les rennes du cours d'équitation... Rappelons que, par exemple, « le cheval est un animal dangereux aux deux bouts et inconfortable au milieu », qu'il y a lieu de manipuler avec beaucoup de précautions...

Cependant, en tant qu'animateur, si vous constatez que le moniteur sportif spécialisé ne remplit pas ce rôle et présente même une certaine dangerosité pour les enfants, prend des risques inconsidérés, il y a lieu d'une part d'y palier tant que possible en étant prévoyant, en rappelant, quoi qu'il en soit, les consignes générales de prudence qui s'imposent de tout temps à tous, d'éventuellement, si le danger est vraiment trop important, mettre fin à l'activité, et quoi qu'il en soit, de rapporter aux coordinateurs l'ensemble des choses précises que vous aurez constatées.

Il appartiendra alors au coordinateur d'une part de refixer le cadre dans lequel les activités se posent, les exigences minimales de professionnalisme qui sont demandées à ces moniteurs spécialisés, et au besoin de prendre les mesures de sauvegarde nécessaires par rapport au moniteur défaillant, si le centre ne jouait pas son rôle, en appelant éventuellement au permanent qui, lui-même, interpellerait l'organisme de voyage.

Le lendemain de cette fabuleuse découverte des volcans d'Auvergne, alors qu'une excursion en car était prévue sur les routes sinueuses de montagne, le responsable du centre sert au petit déjeuner le même repas banane-cacao que la veille, l'avant-veille et l'avant-avant-veille, ce malgré les remarques énergiques formulées le soir précédent par le coordinateur qui avait insisté pour que le repas soit beaucoup plus équilibré puisque depuis le début du camp, ils avaient eu en tout et pour tout des lentilles à presque chaque repas de midi et du soir avec quelques petits pois, fèves et autres haricots,... Ce qui devait arriver arriva, le car transportant la ribambelle d'adolescent dû faire face à une épidémie de maux du voyage qui se solda par de multiples indigestions.

Le responsable du centre a évidemment l'obligation de fournir un endroit propre, salubre, sécurisé. En général, c'est le cas. Ils sont plutôt ouverts et à l'écoute des suggestions formulées par les animateurs et les coordinateurs. Cependant, il peut survenir qu'ainsi certains aient des lubies alimentaires ou un sens très particulier de l'hygiène. Il appartient alors aux coordinateurs d'intervenir en formulant les remarques d'usage pendant le camp afin de rectifier le tir. Il appartient également au coordinateur de maintenir les lieux dont il a l'usage en parfait état (rangés...).

Néanmoins, s'il constate de gros aléas auxquels il est difficile d'apporter une solution, si cela présente un quelconque danger pour les enfants, il devra d'une part le signaler de façon claire et éventuellement écrite au responsable du centre, l'inviter à réparer au plus vite, et si cela n'est pas fait, avertir immédiatement le permanent de l'ensemble des points dange-

## Un peu de bon sens

reux constatés afin qu'il actionne les autorités compétentes pour obliger ce responsable de centre à respecter ses obligations contractuelles, notamment le fait de fournir un lieu salubre et sécurisé pour accueillir des enfants.

Quant à notre épidémie d'indigestions... Le lendemain, ils eurent droit à quelques flocons d'avoine le matin, une petite salade à midi et des choux de Bruxelles le soir (on ne peut pas tout avoir du premier coup !)...

Le camp touchait tout doucement à sa fin, l'équipe terminait de débarrasser les chambres afin qu'elles puissent être nettoyées et partait pour un dernier adieu au lac et aux planches à voile, laissant les lieux aux nouveaux arrivants. De retour au centre vers 11H30, de manière tout à fait ingénue, une animatrice s'interroge sur le fait que le car qui était supposé les ramener en Belgique n'était manifestement par rangé à côté du bâtiment... En effet, les autocaristes pressés de rentrer étaient déjà arrivés à Paris...

Ils ne disposaient manifestement pas du temps utile de repos soit 8 heures sans conduire pour venir les rechercher, les ramener en Belgique, de nuit, cela se révélait impossible et même extrêmement dangereux.

Plusieurs solutions furent envisagées, finalement, c'est un car français qui a ramené tout ce petit monde jusqu'à Paris où ils ont été pris en charge par le car belge qui avait respecté en définitive le temps d'arrêt qui lui était imposé.

Quel fut le rôle du coordinateur ?

Négocier avec les autocaristes, le permanent et l'organisateur afin que soit pris en compte à la fois le bien-être des enfants, la sécurité de ceux-ci, les contraintes financières et de timing qui s'imposaient à l'organisateur et au permanent, le tout dans la joie et la bonne humeur... C'est aussi le même coordinateur qui, à l'aller avait donné aux ados des consignes de sécurité claires avait organisé une surveillance : ceintures attachées, pas de circulation intempestive dans les couloirs, invitant l'autocariste, qui éventuellement ne respectait pas les règles qui s'imposaient à lui et dont il avait connaissance (respect des limitations de vitesse, de la signalisation routière,...) ou qui, constatant un comportement manifestement dangereux pouvant mettre en péril la sécurité des enfants, était intervenu pour ramener l'autocariste à meilleures raisons.

Certains se reconnaîtront peut-être dans cette histoire, la morale en est simple, pour autant qu'il y'en ait une, il convient en toute circonstance d'agir avec bon sens, prudence et de raisonner en fonction des règles générales de sécurité qui s'imposent à tout un chacun. Dès qu'une personne spécialisée intervient, c'est elle qui prend en charge le groupe et qui en est responsable. Ceci ne vous décharge évidemment pas de votre rôle d'animateurs, bien que vous ne soyez pas l'aidant du moniteur spécialisé.

De Minzégard, il leur restera le souvenir impérissable d'un camp formidable !

Christel

### L'animateur, un référent

*On peut discuter à propos de la responsabilité de l'animateur au niveau pénal ou civil, celle décrite dans les textes et à laquelle nul ne peut se soustraire. Mais il est en une autre, qu'on pourrait appeler la responsabilité morale ou éducative de l'animateur, qui mérite au moins un petit coup de projecteur.*

Celle-ci n'est inscrite nulle part, mais elle est diffuse, implicite, et devrait être omniprésente dans les esprits de toute personne qui a la mission d'encadrer des jeunes au sein d'une organisation de jeunesse. Rappelons qu'une organisation comme J&S a un projet pédagogique, des principes, des valeurs à défendre, à partager, à propager... Ainsi on peut lire dans les « Mots de Passe » de J&S, des termes comme convivialité, solidarité, dialogue, entraide, souci du bien-être et de la santé, respect mutuel, tolérance...

#### Une responsabilité éducative

Et oui, les parents qui nous confient leurs jeunes ont des attentes par rapport à tout ça : c'est qu'ils ont choisi J&S, et pas une autre association. Cela implique d'emblée une responsabilité éducative et morale énorme :

qu'il soit simple animateur, responsable de plaine ou de séjour ou encore permanent, chaque acteur doit se poser la question en permanence : ce que je fais, les décisions que je prends, les actes que je pose, sont-ils en cohérence avec ce que J&S défend, avec l'image que J&S veut donner, propager ?

Quel message Jean fait-il passer à l'observateur extérieur lorsqu'il fume tranquillement sa clope sur le quai à de la gare de Bâle, pendant que les jeunes balancent des cannettes par la fenêtre du train ?

ne suis-je pas animateur à Jeunesse & Santé ?



Comment les voisins de la plaine doivent-ils interpréter le fait qu'une fois les enfants partis, Céline met la sono à fond au mépris de la tranquillité du village ? Quelle image je donne, en tant que formateur, lors d'un moment de cantine, quand je me retrouve avec deux chopes dans chaque main ?

#### Une éternelle remise en question

Mes actes ou mes attitudes ont-ils valeur éducative ? Font-ils passer des messages ? Apportent-ils des repères aux jeunes ? Ce sont des questions qui devraient nous guider. Qu'il le veuille ou non, l'animateur est un référent, une balise, un modèle pour son groupe. Dès lors sa responsabilité morale est majeure et sa capacité de remise en question doit rester intacte.

Quelle cohérence quand Elise et Georges ne mangent pas à table avec les enfants mais avalent des frites dans le local pendant la sieste ? Quel modèle je donne aux enfants quand je laisse un local sans dessus dessous après une activité peinture, ou quand je me retrouve seul à ranger à rincer les pincesaux, laver les tables ? Le rangement, n'est-ce pas aussi l'affaire des enfants ? L'animateur, est-il l'esclave des enfants ? Et si on choisissait de ranger ensemble...

Parler de solidarité avec les publics les plus fragilisés et ne pas ouvrir ses initiatives au public moins valide, parler de tolérance et constater que la session n'accueille aucun jeune d'origine

immigrée ou défavorisée, parler de respect mutuel et ne pas s'entendre avec les jeunes flamands avec qui on partage un lieu d'hébergement... Autant d'incohérences qui nous guettent.

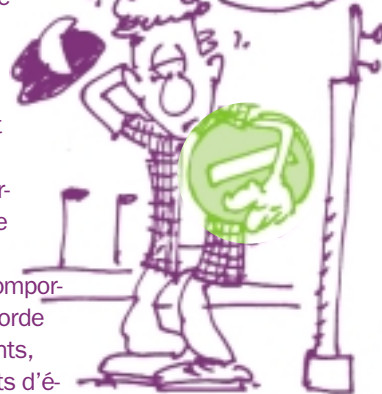
A l'inverse, quand en session, les formateurs ont une attitude d'écoute, de dialogue, on peut parier que les jeunes auront tendance à reproduire ce genre de comportements. Quand un responsable de camp accorde beaucoup d'attention au bien-être des enfants, prévoit des temps de parole, des moments d'évaluation et d'expression, on peut espérer que les animateurs en prendront de la graine et reproduiront le même style de relation.

Tant l'institution J&S que les parents attendent des animateurs qu'ils transpirent les valeurs J&S, qu'ils les vivent, à fond et en vérité, et que par là même ils contaminent les jeunes qui leur sont confiés. Eduquer, c'est proposer une voie avec conviction. C'est une des missions essentielles de l'animateur. Et si on y repensait la prochaine fois qu'on se retrouve en responsabilité d'enfants ou de jeunes ?

mon Comportement est-il digne d'un animateur J&S ?



Cool ? Si on veut... Mais J&S dans tout ça ?



Claude D.

## J&S assure !

**Tu l'auras sans doute constaté en lisant les autres articles de ce dossier, le champ de la responsabilité est vaste. Il touche des domaines aussi bien juridiques que pédagogiques et concerne différents types de public tels que participants, animateurs, partenaires,... Qui dit responsabilités, dit (entre autres) assurances. Hé oui ! Nous ne pouvons traiter cette thématique sans aborder ce sujet... Pour l'occasion, nous allons tenter l'exercice de te le rendre moins rébarbatif qu'il n'y paraît !**

### Petit rappel

Avant de traiter des assurances à proprement parler, il nous semble important d'évoquer ce qui en fait en quelque sorte leur raison d'être : l'accident et le risque. En effet, quel intérêt y aurait-il de contracter une assurance, si ce n'est de « se prémunir »\* de ce genre de situation désagréable ? L'accident est un événement inhabituel, soudain et imprévu. Bien sûr, il existe des méthodes de prévention et il est important d'en mettre un maximum en place, notamment lorsque tu prends en charge une activité à J&S (séjour, plaine ou toute autre activité ponctuelle). La société actuelle (et les compagnies d'assurance aussi !) insiste de plus en plus sur cette notion de prévention qui permet bien souvent d'éviter que des situations délicates ne se produisent. Malheureusement, même si leur nombre et leur gravité diminuent, des accidents continueront à se produire. C'est pourquoi, J&S s'assure auprès de différentes compagnies couvrant ces risques.

### Le vif du sujet

Comme tu le sais, à J&S nous sommes plusieurs milliers d'animateurs à prendre en charge quelques dizaines de milliers d'enfants par an dans quelques dizaines de bâtiments et tout cela avec du matériel, parfois coûteux. Ce cocktail de personnes, de biens mobiliers et immobiliers peut parfois donner lieu à l'un ou l'autre accident. Ceux-ci

ne sont pas toujours de même nature. C'est pourquoi J&S, pour couvrir les différents risques, a contracté plusieurs types de police d'assurance. Tout d'abord, il y a l'accident dans lequel sont impliquées des personnes. Lorsqu'une de ces personnes est blessée, on parle d'« accident corporel » pour un participant et d'« accident du travail » dans le cas d'un animateur (même bénévole !).

Si, lors de cet accident, des biens ont été endommagés par un participant ou un animateur, on fait intervenir ce qu'on appelle la R.C. (l'assurance responsabilité civile).

Plus spécifiquement, en ce qui concerne l'occupation de bâtiments, J&S doit s'assurer contre

l'incendie pour toute activité organisée en autogestion. Il y a également les assurances liées aux biens mobiliers tels que voiture (J&S en assure 1 par séjour en pension complète ou plaine, 2 par séjour en autogestion et 1 par formation organisée par le secrétariat général) et matériel spécifique (appareil photo, sono,...).

Tu l'auras compris, lors de toute activité, les risques sont multiples et variés.

Même s'il n'est pas toujours possible de les éviter, ce sur quoi nous insistons particulièrement auprès de toi, responsable ou formateur, c'est de mettre tout en œuvre pour qu'il y ait le moins de désagréments à la suite d'un accident. Cela peut se faire, notamment, en remplissant de manière concise et précise la déclaration d'accident qui accompagne tout accident, qu'il y ait dégâts matériels ou blessures corporelles.

Dans ce dernier type d'accident, la déclaration doit toujours être accompagnée d'un certificat médical.

Cet article n'a certainement pas pour ambition de te faire « maître es assurances », mais comme le dit si bien le dicton : « Mieux vaut prévenir que guérir ! »

**Claire & Samuel**

\* : « Se prémunir » n'est pas le terme le plus exact. Il s'agira concrètement de couvrir les conséquences financières d'un accident.



**Plus dangereux qu'il n'y paraît la formation complémentaire Grimage**

## L'Assemblée Générale Nationale



*Petit compte rendu de la dernière Assemblée Générale Nationale, histoire de connaître les derniers ragots de J&S... enfin disons les dernières décisions, ça fait plus sérieux.*

des activités J&S. Cette proportion est ensuite utilisée pour répartir une partie du budget de l'a.s.b.l. entre les régions... Et oui, tout ça pour ça... même à J&S l'aspect financier ne peut être laissé de côté.

**D**oit-on encore présenter l'ineffable A.G. de l'a.s.b.l. Jeunesse & Santé ? Je fais suffisamment confiance, ami lecteur, à ton expérience pour t'épargner une nouvelle présentation de ce lieu incontournable. Je te rappellerai simplement qu'elle se réunit deux fois l'an et qu'elle rassemble des représentants de chaque régionale.

### Première partie, le rapport social 2004 et les perspectives d'avenir

Ce moment permet d'avoir un aperçu de ce qui s'est passé dans chaque région, de même qu'au niveau national, l'année dernière. Ce document étant déjà un condensé de ce qui s'est fait en 2004, le résumer ici n'aurait pas beaucoup de sens. Je me limiterai à dire que ce document permet en 40 pages de faire le tour complet d'une année J&Sienne, somme toute fort bien remplie, et d'entreapercevoir ce qui se passera l'année prochaine.

### Second temps, la présentation du rapport d'activités 2005

Ce document se présente comme une suite de tableaux remplis de chiffres. Pas très compréhensible au premier abord, ces tableaux (un par région) reprennent la quasi totalité des activités organisées par le mouvement au cours de l'année précédente. Chaque activité se voit attribuer une valeur en point sur base de différents paramètres (durée, volume, genre d'activité,...). Le total de ces points représente le volume d'activités de la régionale et offre ainsi une photo objective de la masse d'activités. On obtient au final la proportion d'activités de chaque régionale par rapport au volume total

### Troisième temps, la présentation des comptes

Cette année J&S a.s.b.l. a vu son système de financement évoluer dans un sens qui correspond mieux à sa réalité et aux coûts auxquels elle est confrontée. Concrètement et contrairement à l'année précédente, J&S est en positif avec un bonus d'environ 8.000 EUR. Cela n'est pas énorme mais il convient de nuancer ce résultat. D'importantes recettes concernant 2004 ne seront perçues qu'en 2005. Le résultat est donc en réalité supérieur et surtout, nous avons retrouvé un équilibre structurel absolument indispensable dans la perspective de notre Congrès 2006.

### Et la réflexion dans tout cela ?

Sans trop entrer dans les détails, l'A.G. a débuté une réflexion sur les instances et en particulier sur la méthode de travail en C.A. L'Assemblée a marqué un désir que les régions puissent participer à la constitution de l'ordre du jour et ainsi soumettre des points d'attentions au C.A.. S'est exprimé également la volonté que le C.A. reste un lieu réactif aux événements qui traversent la société et qu'il puisse établir des positions communes par rapport à ceux-ci.

Et bien sûr ce fut une fois encore un bien sympathique moment pour se retrouver, faire connaissance et en apprendre un peu plus sur la grande famille Jeunesse & Santé.

François

#### Contact

Jeunesse & Santé  
Chée de Haecht 579, BP40  
1031 Bruxelles  
Tél : 02/246.49.81  
Fax : 02/243.20.52  
E-mail : j&s@mc.be  
www.jeunesseetsante.be

#### Coordination

François Galand

#### Éditeur responsable

Eric Olbregts

#### Illustrations

Aster

#### Photos

Bruno Bouvin, Barbara Delbeke,  
Archive J&S, special thanks to P.W.

#### Graphisme et mise en page

Signatures Européennes

#### Impression

Hayez

#### Traitement de texte

François Galand

#### Ont collaboré à ce n°:

Barbara Delbeke, Claire Clarembaux, Christelle Tecchiato, Linda Scaini, Samuel Drion, Alexandre Verhamme, Claude De Pourcq, Christian Léonard, Eric Olbregts, François Galand et un merci tout particulier aux participants et formateurs de la R2C.

INFORMATEUR 52,  
2<sup>e</sup> trimestre 2005,

Édité à l'attention des formateurs et responsables de l'ASBL Jeunesse & Santé, service jeunesse des Mutualités Chrétiennes. Jeunesse & Santé participe à la politique de la jeunesse et de l'enfance de la Communauté française, ainsi qu'aux programmes de résorption du chômage des Régions wallonnes et bruxelloises.