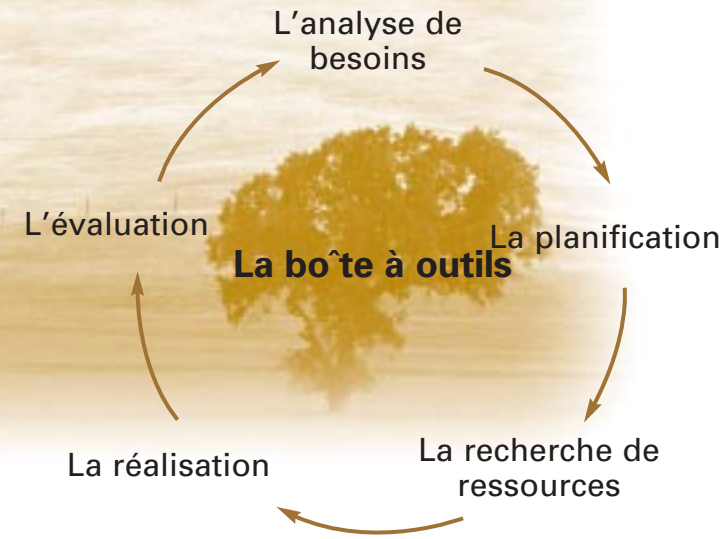
Ce contenu a été archivé le 24 juin 2013.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada. Conformément à la Politique de communication du gouvernement du Canada, vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « Contactez-nous ».

Santé Canada Health Canada

Ressources d'action communautaire pour les Inuit, les Métis et les Premières Nations



La boîte à outils

Canada

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION À LA TROUSSE 5

I. INTRODUCTION À LA BOÎTE À OUTILS 11

II. ASPECTS RELATIONNELS À CONSIDÉRER DANS LE CADRE D'UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE 13

- Conflits 14
- Écoute active 17
- Encourager la participation 19
- Étapes dans la vie d'un groupe 22
- Feed-back constructif 24
- Groupes d'entraide 26
- Obstacles à une communication efficace 28
- Santé de l'organisme 31

III. OUTILS ET TECHNIQUES D'ANIMATION 33

- Activités brise-glace 34
- Activités énergisantes 35
- Affirmations 36
- Bloc-notes géant (*flipchart*) 37
- Carte d'exploration 38
- Cercle de partage 40
- Clôture 41
- Évaluation 42
- Faire rapport 43
- Fonctions de l'animateur 44
- Imagerie mentale dirigée 47
- Jeux de rôles 48
- L'express 49
- Pairage 50
- Pauses 51
- Principes 52

- Rire 53
- Rituels 54
- Séance de remue-méninges (*brainstorming*) 55
- Vécu 56
- Veto 57

IV. AUTRES ASPECTS QUI PEUVENT CONTRIBUER AU SUCCÈS D'UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE 59

- Entrevues 60
- « Incorporation » de votre organisme 67
- Numéro d'enregistrement comme organisme de charité auprès de Revenu Canada 69
- Priorités 70
- Procès-verbal 73
- Questions 73
- Questionnaires 78
- Résolution de problèmes 83
- Responsabilités des dirigeants d'un organisme 86
- Responsabilités des membres 88
- Réunions efficaces 89
- Structure de l'organisation 98

INTRODUCTION À LA TROUSSE

Quand on demande à des Autochtones « Qu' est-ce qu'une communauté? », ils répondent souvent « Une communauté est formée d'un groupe de personnes qui partagent entre elles et qui s'occupent les unes des autres ».

C'est de cela que traite la trousse *Ressources d'action communautaire pour les Inuit, les Métis et les Premières Nations* : partager de l'information, des habiletés et des outils donnant du pouvoir aux gens afin qu'ils puissent s'occuper encore mieux des personnes de leur communauté.

Santé Canada et les organismes autochtones nationaux ont identifié la formation en développement communautaire et en évaluation de programmes comme étant un besoin prioritaire.

Afin de répondre à ce besoin, Santé Canada a offert des ateliers de formation entre 1993 et 1995, à travers le Canada, à environ 300 Autochtones, en majorité des travailleurs en santé communautaire.

La formation donnée reposait sur la *Trousse d'action communautaire*, un ensemble de documents généraux faisant la promotion de la santé et du développement communautaire.

Cette expérience, ainsi que les commentaires des participants durant les ateliers et après leur retour dans leur communauté, a mené à la conception des *Ressources d'action communautaire pour les Inuit, les Métis et les Premières Nations*. Ce nouvel outil a été préparé spécifiquement pour les Autochtones, prenant en considération leurs valeurs, leur culture et leur mode de vie.

La nouvelle trousse s'adresse spécifiquement aux Autochtones qui désirent améliorer la qualité de vie dans leur communauté en mettant sur pied un projet de développement communautaire.

C'est un outil « libre-service », c'est-à-dire que vous pouvez facilement l'utiliser par vous-même. Les six manuels contiennent de l'information, des trucs, des exemples et des modèles commodes que vous pouvez reproduire et intégrer à vos activités régulières ou utiliser pour former d'autres personnes dans votre communauté.

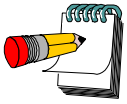
L'approche est simple, mettant l'accent sur des questions telles que quoi, pourquoi, quand et comment réaliser les différentes étapes d'un projet de développement communautaire.

La trousse utilise une approche holistique. On y tient compte autant des connaissances nécessaires pour faire du développement communautaire que du contexte où il a lieu et des personnes qui participent au processus.

Recherchez les symboles qui suivent. Ils vous aideront à mettre vos connaissances en application dans votre milieu.

trucs

exemples



exercices

Qu'est-ce qu'une communauté?

Prenons dès maintenant quelques instants pour réfléchir à la définition du mot communauté.

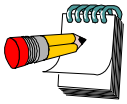
Le mot communauté ne fait pas référence seulement à la géographie. En effet, les membres d'une ligue de volley-ball peuvent former une communauté. Un groupe d'entraide peut être une communauté. Les fidèles d'une paroisse peuvent aussi représenter une communauté.

Les communautés sont formées de personnes ayant quelque chose en commun, quelque chose qui est important pour elles. Les membres d'une communauté dépendent les uns des autres et travaillent ensemble à relever des défis.

Une communauté peut être vue comme un groupe de personnes :

- vivant dans la même région géographique;
- partageant la même culture;
- ayant une préoccupation ou un intérêt commun;
- partageant un même sentiment d'identité.

Ajouter vos propres idées à cette définition. Selon vous, qu'est-ce qu'une communauté?



Le développement communautaire : l'amélioration de l'état de santé des communautés

L'Organisation mondiale de la santé et Santé Canada ont défini la santé comme étant plus que l'absence de maladie. La santé est un état de bien-être mental, physique et social. C'est aussi la capacité de l'individu ou d'un groupe d'atteindre ses buts, de satisfaire à ses besoins et de faire face aux changements qui surviennent dans notre environnement.

Dans le contexte d'une communauté, c'est la capacité qu'ont les gens de se soutenir en accordant de l'importance au bien-être des autres. En d'autres mots, être en santé c'est être capable de prendre soin de soi-même et des autres. La présence de services appropriés, d'un environnement sain et d'un esprit communautaire (sentir qu'on fait partie d'un groupe de personnes qui se soucient les unes des autres) facilitent l'accès à la santé.

Ceci signifie que les groupes qui se préoccupent d'améliorer l'état du logement dans leur communauté, de réduire la violence, de développer l'économie locale ou de mettre sur pied un groupe d'entraide pour les parents en deuil travaillent à améliorer la santé de leur communauté.

Une démarche par étapes

Existe-t-il un secret pour transformer une bonne idée en un projet réussi? En fait, non, il n'y a pas de secret! Chaque groupe suit un sentier différent pour passer à l'action. Cependant, la plupart des groupes passent à travers les étapes suivantes :

- l'analyse de besoins;
- la planification des activités;
- la recherche des bénévoles et du financement;
- l'appui accordé aux personnes à travers les hauts et les bas d'un projet;
- l'évaluation.

Les *Ressources d'action communautaire pour les Inuit, les Métis et les Premières Nations* reposent sur ces étapes.

Commencer une nouvelle activité ressemble beaucoup à la planification d'un voyage vers un endroit inconnu.

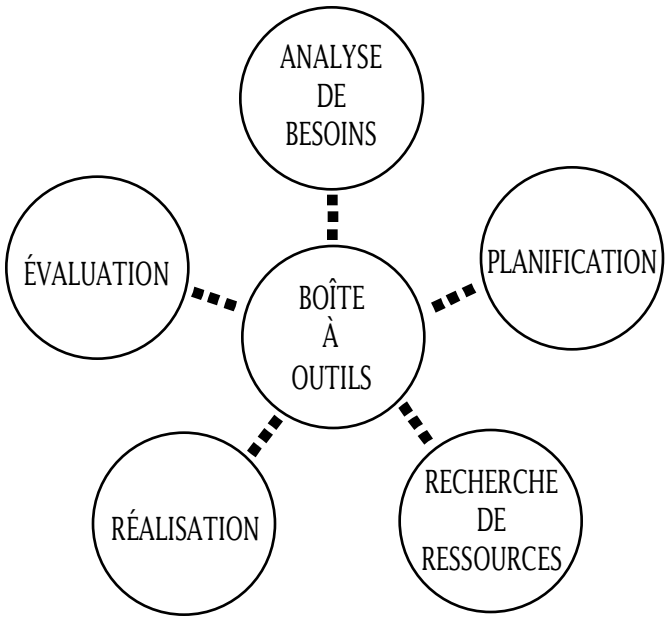
Tout comme il vous faut planifier le trajet pour un voyage, vous devez aussi planifier le trajet pour l'activité de développement communautaire. Ce plan vous aidera à savoir où vous en êtes, ce qui a été accompli et ce qui reste à faire.

Le diagramme qui suit constitue votre plan à travers les étapes du développement communautaire, tel que décrit dans la trousse. Chaque cercle représente une étape de cette démarche.

Les aspects relationnels et les techniques (telles que la rédaction d'un procès-verbal) nécessaires lors d'un projet ont été réunis dans la « Boîte à outils », placée au centre du diagramme parce qu'elle peut être utile à toutes les étapes du processus.

La démarche décrite dans la trousse *Ressources d'action communautaire pour les Inuit, les Métis et les Premières Nations* vise à vous aider et non à vous dicter votre conduite. Il est important de se souvenir que chaque groupe suit son propre trajet et qu'il peut être différent de celui qui est expliqué ici. Il n'y a pas une seule « bonne » façon de faire les choses.

Choisissez le chemin qui vous plaît et qui fonctionne le mieux pour vous.



I. INTRODUCTION À LA BOÎTE À OUTILS

Chacun des manuels de la trousse *Ressources d'action communautaire pour les Inuit, les Métis et les Premières Nations* présente en détails l'une des étapes de la démarche de développement communautaire. La *Boîte à outils* fait exception puisqu'elle contient des informations qui peuvent être utiles à n'importe quelle étape du processus.

La *Boîte à outils* compte trois chapitres qui contiennent trois types d'informations :

- celles relatives aux aspects relationnels dont il faut tenir compte au cours d'un projet;
- des outils et des techniques d'animation de groupe;
- les informations à connaître pour mener à bien un projet de développement communautaire.

Afin de vous aider à trouver facilement l'information sur un sujet qui vous intéresse, les rubriques sont placées par ordre alphabétique à l'intérieur de chacun des chapitres.

Nous espérons que la *Boîte à outils* vous aidera à mettre en application, pour votre projet, la démarche de développement communautaire. Bonne lecture et bonne chance!

II. ASPECTS RELATIONNELS À CONSIDÉRER DANS LE CADRE D'UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Les projets de développement communautaire sont faits par des gens et pour des gens. Les relations interpersonnelles y jouent donc un rôle capital.

Les informations qui suivent peuvent vous aider à gérer les aspects humains à travers les hauts et les bas tout à fait normaux que vous connaîtrez dans votre projet de développement communautaire.

CONFLITS

Le conflit survient quand deux ou plusieurs personnes ne s'entendent pas sur un point précis ou sur une décision à prendre et qu'elles sont, les unes et les autres, persuadées que **leur** façon de voir les choses est **la** bonne.

Trois catégories de conflits

On peut, de manière générale, classer les conflits en trois catégories. Ils peuvent porter :

1. sur ce qui est fait : les objectifs, les politiques, les programmes de l'organisme;
2. sur la façon de faire les choses : comment les services sont rendus et comment les tâches sont accomplies;
3. sur les valeurs des individus : des croyances et des émotions profondes se rattachent aux valeurs des individus.

Les deux premiers types de conflits peuvent être réglés par la négociation. Les conflits reliés aux valeurs des gens sont les plus difficiles à reconnaître et à régler, car ils ont trait à des croyances profondes et intimes de la personne.

Les conflits au sein d'un organisme sont inévitables, nécessaires et un signe de santé quand on sait les gérer correctement. Les conflits aident à aller de l'avant en ouvrant la voie à une diversité de points de vue.

Différentes réactions

Les situations conflictuelles peuvent être complexes et causer des tensions. Elles impliquent souvent des émotions négatives et du ressentiment.

Il est souvent difficile de résoudre un conflit. Bien des gens pensent qu'il doit alors y avoir un gagnant et un perdant.

De façon générale, les groupes ont trois façons de réagir aux conflits :

1. La fuite. On évite alors complètement le conflit. Les personnes étouffent leurs réactions ou elles se retirent de la situation; soit qu'elles ne sont pas capables d'y faire face, soit qu'elles ne possèdent pas les compétences pour régler le conflit.

2. Le report du problème. Les groupes qui réagissent ainsi vont remettre sans cesse à plus tard la résolution du problème ou concentreront leur attention sur des détails sans toucher le fond du problème.

3. La confrontation. Dans cette approche, on confronte les différences de pensée. On peut le faire de deux façons :

a) La compétition

La compétition et l'usage du pouvoir sont des moyens négatifs. Les personnes en présence ont alors tendance à se concentrer sur leurs propres besoins, souvent aux dépends de ceux des autres. On observe que :

- les parties voient la résolution du conflit comme une joute à gagner ou à perdre;
- faire un compromis sur un point est considéré comme de la faiblesse;
- la colère et la frustration s'expriment ouvertement;
- chacune des parties a l'impression que l'autre recherche la confrontation;
- les parties se ferment aux informations importantes et au feed-back.

b) La collaboration

La collaboration est une approche positive où les deux parties gagnent. En voici les caractéristiques :

- les deux parties s'affirment et accordent une grande importance à la collaboration;
- les personnes en conflit sont ouvertes à des approches et à des idées créatives;
- elles partagent la conviction que les conflits sont positifs et qu'ils conduisent à une croissance personnelle.

Résolution de conflits

Comment régler un conflit de manière à avoir seulement des gagnants? Vous pouvez le faire en effectuant la démarche suivante, en cinq étapes :

1. Reconnaître qu'un conflit existe. La première étape est de dire « Je crois que **nous** avons un problème ». Ce n'est pas admettre une faiblesse. C'est plutôt l'expression d'une préoccupation et d'un désir de faire quelque chose pour régler le problème.
2. Identifier les racines du problème. Il faudra peut-être creuser au-delà des symptômes, sans être sur la défensive, jusqu'à ce que le vrai problème émerge.
3. Communiquer ses besoins. Rechercher et fournir le plus d'information possible. Il faut parler ouvertement et honnêtement.
4. Identifier le plus de solutions possibles. Évaluer des solutions de rechange, des avantages, des inconvénients et des conséquences.
5. Choisir et implanter la meilleure solution. Déterminer la façon de le faire : qui fait quoi et quand? Évaluer les résultats de cette solution.

L'énergie qui résulte de cette forme de résolution de conflit peut vous mener loin. Elle donnera lieu à des relations interpersonnelles de grande qualité et à un engagement profond de réaliser ce qui a été décidé. Chaque partie comprend bien ses positions, les gens se respectent et tous y gagnent.

ÉCOUTE ACTIVE

La communication est un dialogue dans lequel deux personnes sont engagées. La personne qui reçoit le message a autant la responsabilité d'assurer une communication efficace que celle qui l'envoie.

La plupart des gens ne savent pas écouter. Trop souvent la réception de l'information est considérée comme une période où on ne fait qu'attendre son tour pour parler. La personne qui écoute activement est ouverte, respectueuse et objective.

L'écoute active consiste à essayer réellement de comprendre, autant que possible, ce qui est communiqué. Elle permet de réduire le nombre d'erreurs de communication. Elle favorise un environnement positif et améliore le travail d'équipe.

Voici les principes qui vous aideront à faire de l'écoute active :

- Préparez-vous à écouter. Si vous avez d'autres priorités ou si vous n'avez pas le temps, ne faites pas semblant d'écouter. Il vaut mieux reporter la conversation à un moment plus opportun. Si vous décidez d'écouter tout de suite, acceptez votre décision et écoutez vraiment.
- Essayez de cerner le sens global du message. Soyez attentif autant aux mots utilisés, qu'au ton de la voix et à toute l'expression non verbale, corporelle de la personne qui parle.
- Écoutez de façon à comprendre et à encourager. Utilisez tout votre corps, le contact visuel et les expressions du visage pour véhiculer des sentiments qui peuvent aider votre interlocuteur. Un encouragement peut être communiqué par un simple signe de tête, un sourire, un « Je vois » ou un « Hum, hum ».
- Respectez la personne qui envoie le message. Manifestez du respect en vous concentrant et en évitant les distractions et les interruptions.
- Apportez des éclaircissements, répétez dans vos propres mots ce que la personne a dit. Posez des questions, comme par exemple « Veux-tu dire que...? ». Ceci vous permet de vérifier si vous avez bien compris et

encourage l'interlocuteur à poursuivre.

L'écoute active favorise une communication efficace; cependant, elle peut comporter des obstacles.

Essayez d'améliorer votre qualité d'écoute. Portez attention aux obstacles suivants :

- parti pris ou préjugés personnels;
- aversion ou jugement à l'égard du sujet de conversation ou de la personne qui parle;
- écoute sélective qui consiste à rejeter les renseignements qu'on ne veut pas recevoir;
- interruption de l'interlocuteur (on peut écouter deux à trois fois plus vite qu'on parle. Soyez donc patient!);
- distractions provenant de l'entourage ou d'un inconfort physique;
- présence d'autres préoccupations urgentes.

Il n'est pas facile d'appliquer la méthode de l'écoute active. Il ne s'agit pas uniquement d'entendre. Il faut de la concentration ainsi qu'une certaine interaction avec l'interlocuteur.

L'écoute active favorise un environnement positif. Les gens se sentent alors plus à l'aise pour discuter des sujets qui leur tiennent à coeur.

ENCOURAGER LA PARTICIPATION

La participation dépend de la motivation. Si vous voulez persuader les gens que le temps qu'ils consacreront à votre organisme et que les efforts qu'ils déploieront pour la réussite de ses projets seront couronnés de succès, il faut adopter une approche positive. Parlez de ce que vous pensez que ce groupe peut réaliser et de ce que les participants pourront en retirer.

Voici des aspects à considérer pour encourager d'autres personnes à participer :

- préparez-vous à communiquer votre propre enthousiasme aux autres;
- concentrez vos efforts sur des situations qui touchent directement les personnes dont vous cherchez à obtenir la participation;
- prévoyez les raisons pour lesquelles les gens ne voudront pas participer;
- assurez-vous de bien commmuniquer ce que les gens auront à faire;
- essayez d'organiser la participation des gens de telle sorte que chacun en retire une satisfaction personnelle;
- fixez-vous des objectifs réalistes, qu'il est possible d'atteindre.

Voici des raisons possibles pour lesquelles les gens pourraient refuser de s'engager et des moyens positifs de réagir quand ils les évoquent pour justifier leur refus de participer.

Raisons de ne pas vouloir s'engager	Comment amener les gens à s'engager
Le temps nécessaire	Sachez le plus précisément possible le temps qui sera requis
Sujet trop controversé	Soulignez le degré de soutien existant dans la communauté
Problèmes à cause de l'appartenance à un certain organisme	Permettez aux gens de participer en tant qu'individus Demandez l'appui des dirigeants du projet
La territorialité : « Un tel devrait faire ce travail, pas moi »	Insistez sur l'importance pour la communauté de travailler en équipe
La peur de l'échec ou « Ça a déjà été fait »	Faites ressortir ce que votre groupe **pourrait** faire. Mettez l'accent sur la possibilité de petites victoires. « Nous ne changerons pas le monde, mais au moins la vie de 5 personnes de la communauté sera améliorée ... »
Manque de connaissances	Il n'est pas nécessaire que tous soient des experts. On peut apprendre les uns des autres.

Connaissez-vous d'autres raisons que les gens de votre communauté pourraient donner pour ne pas s'engager?	Comment pourriez-vous contourner ces obstacles?

Au sujet de la participation, voici un extrait de « Aneshenewe Machitawin ». Ce livret, écrit par des Autochtones, relate une expérience de développement communautaire réussie. Les gens ont installé, malgré de nombreuses difficultés, une buanderie communautaire à Kingfisher Lake. Ce texte explique comment les Aînés ont motivé les gens de la communauté à s'engager dans ce projet.

(...) Ce qui s'est passé à Kingfisher Lake n'est pas venu de l'extérieur. C'est venu des Aînés. Et il sont très spirituels... des leaders spirituels. Les personnes plus âgées parlent toujours de l'importance de s'entendre entre nous et de vivre une vie spirituelle épanouie. Alors une des choses qu'ils ont dite c'est : « Nous devrions essayer de prendre nos propres affaires en main. Comme nous le faisions il y a longtemps, quand nous allions trapper et chasser au lieu d'être dépendants du gouvernement et de la distribution de chèques ». Alors ils comprennent. Voici comment ils ont dit ça : « Être spirituel c'est être fort. Il vous faut être un humain autonome. Vous ne devriez pas être égoïste. En tant qu'être humain, vous avez la responsabilité de vous occuper de vos enfants. Pensez à l'avenir. Vous avez la responsabilité de penser à l'avenir de vos enfants, d'utiliser vos capacités ».

SOURCE : *Aneshenewe Machitawin, Human-Centred Community Development*, Sainnawap, Bill; Winter, Noa; Eprile, Paul; The Participatory Research Group; Toronto, Ontario, Réimpression en 1993.

ÉTAPES DANS LA VIE D'UN GROUPE

Il faut parfois plusieurs mois pour en arriver à former un groupe de travail solide et efficace. Cette période peut servir à discuter des questions fondamentales et à concevoir un plan de travail.

Lorsque les gens travaillent à réaliser des tâches spécifiques, il arrive souvent qu'elles éprouvent deux sentiments qui leur seront bénéfiques quand des situations controversées ou conflictuelles se présenteront. La confiance qu'ils peuvent travailler ensemble et l'engagement envers les autres membres du groupe.

Les groupes traversent généralement quatre stades de développement avant de devenir productifs. Traverser ces étapes peut être une expérience douloureuse et frustrante si votre groupe ne s'y est pas préparé d'avance. Il faudrait prévoir ces étapes et comprendre que les difficultés qu'elles entraîneront feront croître votre groupe.

Vous vivrez sans doute des événements tels que des désaccords entre les membres, l'impression que le groupe piétine ou qu'un seul membre mène tout le monde par le bout du nez! C'est tout à fait normal. Surtout, ne vous découragez pas et essayez plutôt de vous y préparer.

Les principaux stades de développement d'un groupe peuvent être résumés en quatre mots* :

- la formation : les participants s'orientent vers le travail à effectuer, apprennent à tester les règles de comportement, les limites des cadres de travail et éprouvent un sentiment de dépendance envers le leader;
- la rouspétance : les membres du groupe réagissent émotivement aux exigences des tâches qui leur sont assignées et les sentiments d'hostilité et les conflits se manifestent;
- la normalisation : les gens se sentent plus à l'aise, libres d'exprimer leurs opinions, acquièrent un certain savoir-faire et développent un sens de cohésion;

* **SOURCE :** *Leadership, Programme de formation à la direction bénévole*, Dorothy Pitters-Strachan, Condition physique et sport amateur Canada, 1986, p. 58.

- la réalisation : les solutions commencent à percer, les gens acquièrent plus d'interdépendance et de soutien mutuel; le groupe est plus productif.

L'existence de conflits est normale. Il importe donc de reconnaître leur existence et de savoir les régler!

Un groupe qui sait qu'il aura à vivre des moments difficiles ne sera pas pris au dépourvu lorsqu'ils surviendront. Il réagira plus rapidement et se donnera les moyens pour que le groupe puisse continuer d'avancer. (À ce sujet, veuillez consulter la rubrique «Résolution de conflits».)

FEED-BACK CONSTRUCTIF

Le feed-back constructif consiste à fournir à un individu (ou à un groupe) qui a l'intention de changer, des informations concernant son comportement.

Ce mécanisme permet aux individus de savoir à quel point leur comportement est en accord avec leurs intentions. Ils peuvent ainsi constater les conséquences de leur comportement sur des individus ou sur des situations et, au besoin, travailler à le changer.

Voici les caractéristiques d'un bon feed-back :

1. Il est équilibré. Il est plus facile d'entendre parler d'un comportement à changer quand l'accent est mis autant sur les aspects positifs que sur ceux qui préoccupent.

2. Il est demandé du groupe ou de l'individu ou il y a eu une entente à ce sujet, au préalable. Il n'est pas imposé.

3. Il est fait au bon moment. De façon générale, le feed-back produit un maximum d'efficacité quand il est fourni le plus tôt possible après que le comportement se soit produit. Il faut toutefois tenir compte de certains facteurs, tels que la capacité de la personne à recevoir le feed-back à ce moment, la possibilité qu'elle reçoive l'appui des autres, etc.

4. Il est spécifique plutôt que général. Il est probablement plus utile de dire à quelqu'un, « Il y a quelques instants, alors que nous devions prendre une décision sur un sujet, tu n'as pas écouté ce que les autres avaient à dire et je me suis senti obligé d'accepter tes arguments » que de lui lancer tout simplement « Tu es agressif ».

5. Il se rapporte à un comportement sur lequel la personne a le pouvoir d'agir. Rappeler un comportement sur lequel elle n'a aucun contrôle ne fait qu'augmenter sa frustration.

6. Il prend en considération à la fois les besoins de la personne qui donne du feed-back et ceux de la personne qui le reçoit. Le feed-back peut être destructeur quand il ne sert que les besoins de l'émetteur de ce feed-back.

7. Il est vérifié, afin de s'assurer que la communication a été claire. Une façon de s'en assurer est de demander au receveur du feed-back de reformuler dans ses mots ce qui a été dit. On peut ainsi vérifier si le message reçu correspond bien à celui qui voulait être transmis.

8. Quand le feed-back est donné au sein d'un groupe, l'émetteur et le receveur ont la chance d'en vérifier l'exactitude avec d'autres personnes. Est-ce que c'est l'impression d'une seule personne ou celle-ci est-elle partagée par d'autres?

GROUPES D'ENTRAIDE

Les groupes d'entraide permettent à des personnes vivant des problèmes semblables de se rencontrer pour partager et s'offrir mutuellement un certain soutien. En donnant un peu d'eux-mêmes, les participants s'aident et ils aident les autres. Ceci les aide à vivre les tensions et les chocs affectifs causés par des situations telles que la mort d'un être cher, la maladie, la séparation ou une dépendance.

Le groupe d'entraide :

- permet un contact personnel avec des personnes qui partagent une expérience semblable;
- montre clairement aux nouveaux arrivants les différentes phases et étapes d'ajustement à un problème;
- peut, avec plus de conviction que n'importe qui, fournir un soutien, dire au nouvel arrivant : « Oui tu es capable de t'ajuster; oui tu peux le faire »;
- il peut être une extension de la famille ou la remplacer lorsque celle-ci est absente ou qu'elle ne peut offrir de soutien à la personne en difficulté.

Certains groupes d'entraide décident de se donner des règles de conduite. Voici, à titre d'exemple, les dix règles que les membres d'un groupe d'entraide se sont données collectivement :

1. Ce groupe t'appartient et son succès dépend de toi en grande partie.
2. Participe aux discussions avec enthousiasme.
3. Fournis librement le fruit de tes expériences.
4. Concentre tes commentaires sur le sujet qui est en train d'être discuté.
5. Dis ce que tu penses.
6. Assure-toi qu'une seule personne parle à la fois.
7. Évite les conversations particulières pendant que quelqu'un parle au groupe.
8. Sois patient avec les autres membres du groupe.
9. Respecte le point de vue des autres.
10. Ne brise pas la confidentialité, sinon on te demandera de quitter le groupe.

OBSTACLES À UNE COMMUNICATION EFFICACE

Même quand il existe un système de communication efficace au sein d'un organisme ou d'un groupe, des barrières peuvent brouiller la communication.

Voici des exemples d'obstacles à une communication efficace et les façons de les contourner.

SITUATION	STRATÉGIES
Obstacle n$^{o xzzz}$1 : Le manque d'information	
• Il arrive souvent que des groupes passent beaucoup de temps à discuter des questions sans avoir en main toutes les données du problème. Ceci peut mener à une « mise en commun de l'ignorance du groupe » et à de mauvaises prises de décisions.	• Identifiez les renseignements qui vous sont nécessaires pour prendre une décision et pour atteindre les buts. Assurez-vous de détenir l'information requise quand vous en avez besoin.
• L'information est souvent considérée comme un outil de pouvoir. Quand plusieurs organismes entrent en concurrence pour obtenir leur part du même lot de ressources humaines et financières, certains peuvent être tentés d'utiliser l'information comme outil de compétition.	• Dans les réunions, avant même de commencer la discussion, demandez que soit partagée ouvertement avec le groupe toute l'information disponible. • Mettez l'accent sur l'importance de la coopération dans l'utilisation des ressources à partager.

SITUATION	STRATÉGIES
Obstacle nº 2 : Le faux consensus	
• Le faux consensus survient quand l'opinion de quelques membres influents du groupe l'emporte sur la majorité silencieuse et dirige l'action générale de tout le monde.	• Posez des questions pour clarifier les points de vue des individus. Assurez-vous que tous les membres puissent s'exprimer. • Exploitez les divergences d'opinion pour stimuler la participation et générer de nouvelles idées. Par exemple, vous pourriez dire : « Maintenant qu'on a exposé une façon de faire les choses, examinons d'autres avenues qui nous viennent à l'esprit... ».
Obstacle nº 3 : L'émotivité	
• Bien que les réactions émotives soient normales et doivent être traitées avec attention, une émotivité excessive peut être néfaste à une bonne communication.	• Légitimez les sentiments des gens face à une situation qui les touche. Faites-leur sentir qu'ils ont le droit d'avoir des réactions émotives. Demandez, par exemple : « Quels sentiments cette situation vous inspire-t-elle? »
• La colère risque fort de bloquer toute communication.	• Prenez en considération la colère et demandez aux personnes concernées si elles ont besoin d'une pause pour se maîtriser. Reprenez la discussion quand tous se seront « calmés ».

SITUATION	STRATÉGIES
• Certaines personnes adoptent une attitude défensive pour se protéger dans des situations où l'information est difficile à accepter.	• Quand vous vous sentez sur la défensive, posez quelques questions pour vous aider à mieux comprendre la situation. N'essayez pas de vous justifier.
• La plupart des gens ont naturellement tendance à éviter de communiquer directement avec les personnes qui leur déplaisent.	• Rappelez-vous que vous avez la responsabilité de travailler avec les gens, qu'ils vous plaisent ou non. Concentrez-vous sur leur rôle et la relation de travail qui vous unit plutôt que sur leur personnalité.
Obstacle nº 4 : Le manque d'aptitude à communiquer	
• La communication efficace ne vient pas « naturellement ». C'est une habileté qu'on acquiert et qui se développe avec l'expérience.	• Fournissez des occasions de perfectionnement aux gens qui ont besoin d'améliorer leur capacité à communiquer. (Voir la rubrique « Écoute active », à ce sujet.)

SANTÉ DE L'ORGANISME

Comme une personne en santé, un organisme en santé se sent mieux et accomplit un meilleur travail. La santé d'un organisme se reconnaît souvent au climat qui y règne et à l'efficacité du groupe. Voici quelques facteurs qui ont une influence sur la santé d'un organisme :

- La raison d'être, les buts et les objectifs : est-ce qu'ils sont bien définis, bien compris et acceptés par tous les membres? Est-ce que nous les révisons pour qu'ils soient toujours adaptés aux besoins qui changent?
- La structure : répond-elle aux besoins de l'organisme et à ceux des membres? L'atmosphère est-elle plutôt informelle, trop rigide ou pas assez? Y a-t-il trop de règlements? Trop de paperasse?
- La responsabilité : quand nous donnons une responsabilité à quelqu'un, est-ce que nous lui fournissons aussi les outils pour les remplir?
- Les compétences : est-ce que nous reconnaissons et utilisons pleinement les capacités et les talents de chacun? Offrons-nous des possibilités d'amélioration et de formation?
- Les normes : mettons-nous l'accent sur une tâche bien accomplie, respectant des critères de qualité?
- Le chocs des idées : les membres ont-ils le droit d'exprimer leurs divergences d'opinion sans se sentir rejetés? Les discussions sont-elles ouvertes? Essayons-nous de régler nos conflits pour que tous en sortent gagnants? Est-ce que l'esprit d'équipe permet aux gens de sortir leurs idées et de s'aventurer en terrain inconnu? La rubrique « Conflits » explique les différents types de conflits et offre une façon de les solutionner sainement.
- Le risque : prenons-nous le risque d'apporter des changements ou faisons-nous toujours la même chose? L'initiative et la créativité sont-elles reconnues à leur juste valeur?
- La motivation : est-ce que l'organisation vise à motiver ses membres? Essayons-nous d'offrir aux membres des tâches qu'ils ont le goût de faire?

Faisons-nous savoir aux membres qu'ils sont importants? Est-ce que les membres participent aux prises de décisions qui les touchent de près?

- L'atmosphère chaleureuse : pouvons-nous ressentir l'appartenance, la coopération et l'amitié dans le groupe? Y a-t-il un sentiment de confiance entre les membres afin qu'ils puissent discuter honnêtement et ouvertement?
- L'esprit d'équipe : y a-t-il de l'aide et du soutien entre les membres? Est-ce que les membres sont conscients des besoins des autres? Ont-ils le sentiment d'appartenir à un groupe et d'occuper une place au sein de l'équipe?
- La récompense : cultivons-nous le sentiment d'être apprécié pour un travail bien accompli? Est-ce que notre groupe évalue ses démarches et célèbre ses réussites?

III. OUTILS ET TECHNIQUES D'ANIMATION

Les outils et techniques qui suivent peuvent être utilisés dans différentes situations, telles que la formation ou les rencontres des groupes d'entraide. Certaines peuvent même favoriser la participation des membres d'une réunion à caractère administratif ou de gestion.

Ces outils et techniques peuvent aider à structurer un groupe, à promouvoir un sentiment d'égalité parmi les membres, à encourager le leadership et les responsabilités et à faire converger les énergies vers un objectif commun.

ACTIVITÉS BRISE-GLACE

Les activités brise-glace sont faites vers le début de la rencontre. Elle permettent aux gens de faire connaissance et de se sentir à l'aise ensemble.

Voici trois exemples simples :

- fournir du papier et des crayons de couleur à chaque participant pour qu'il confectionne, à l'aide de dessins et de mots, une étiquette représentant son nom;
- faire un tour de table demandant à chacun comment il se sent. Vous aurez le « pouls » du groupe et les participants seront sensibilisés aux émotions des autres;
- demander à chacun de décrire son état d'âme en choisissant une lettre, un dicton ou un chiffre.

Les brise-glace peuvent également servir à guider le groupe vers une discussion sur un sujet délicat ou sérieux. Par exemple, un groupe qui s'apprête à parler de la violence faite aux femmes pourrait faire un tour de table où chacun répondrait à la question : « Quelle est la situation dans laquelle vous vous sentez le plus en sécurité? ». On peut également faire entendre une chanson ou un poème qui a pour thème le sujet de discussion.

ACTIVITÉS ÉNERGISANTES

Les activités énergisantes sont de petits jeux courts et amusants utilisés pour stimuler l'énergie du groupe. Elles libèrent le goût de jouer des gens et suscitent le rire.

Voici un exemple d'activité énergisante : alors que les gens sont debout et forment un cercle, l'animateur lance un ballon bleu et leur demande de le garder dans les airs avec une énergie très douce. Pendant que les gens s'amusent, l'animateur introduit un ballon jaune et demande aux gens de le faire flotter avec une énergie de peur. Puis un ballon rouge est amené et le groupe doit le garder dans les airs avec une énergie de rage.

Le groupe aura du plaisir. Il sera mis au défi d'essayer d'exprimer trois différentes émotions tout en réussissant l'exploit d'empêcher les ballons de tomber.

AFFIRMATIONS

Les affirmations sont des énoncés positifs qui peuvent être utilisés pour changer des pensées ou des comportements négatifs. Presque tout le monde a déjà entendu une petite voix intérieure lui dire des choses telles que :

« Je ne suis pas capable de prendre des responsabilités »

« Je rate toujours tout! »

« Je ne suis pas chanceux. Ça va toujours mal ».

Les affirmations ne visent pas à réprimer de telles pensées négatives. Elles servent plutôt à créer de nouvelles possibilités afin de faire surgir en nous de nouveaux comportements et attitudes plus positifs.

Les affirmations sont des phrases claires et simples que l'on exprime au temps présent, aussi positivement que possible. En voici des exemples :

« Je suis capable de prendre mes responsabilités »

« J'ai du plaisir à faire de mon mieux et à être bien »

« Je suis reconnaissant pour tout ce que la vie m'apporte ».

On peut s'aider soi-même en se disant des affirmations. Celles-ci peuvent également être dites à d'autres. Par exemple, au cours d'une réunion, chacun pourrait faire une affirmation positive au sujet d'un autre participant, telle que : « Sarah, je remarque que tu es une personne forte et pleine de possibilités ».

BLOC-NOTES GÉANT (*FLIPCHART*)

L'utilisation d'un tableau permet de concentrer l'attention du groupe et aide à apprendre. Assurez-vous donc qu'il soit placé pour que tous les participants puissent le voir aisément.

Lors de l'utilisation d'un bloc-notes géant (*flipchart*), il faut écrire proprement, lisiblement et en gros caractères. Vous pouvez utiliser des marqueurs de couleurs différentes sur une même page pour aider à faire des liens entre les idées ou pour les mettre en opposition. Il est à noter que les couleurs foncées sont plus faciles à lire de loin; le jaune, l'orange et le rouge sont plus difficiles à déchiffrer. Les feuilles écrites peuvent être détachées, numérotées et collées au mur selon un ordre logique.

Voici des trucs du métier que vous pouvez préparer d'avance et qui vous aideront à faire votre animation :

- écrivez votre texte selon l'ordre d'apparition des idées; préparez les tableaux; notez les mots clés des questions que vous poserez au groupe et laissez de la place pour noter les réponses; laissez des pages vierges que vous pourrez utiliser, au besoin;
- inscrivez-vous des notes avec un stylo ordinaire que vous seul serez en mesure de lire;
- pour vous aider à retrouver rapidement une page importante, vous pouvez en tourner le coin inférieur ou fixer sur la feuille un morceau de ruban à masquer (*masking tape*) replié que vous laisserez dépasser pour qu'il soit facile à repérer;
- assurez-vous d'avoir assez de papier et que vos marqueurs sont en bon état.

CARTE D'EXPLORATION

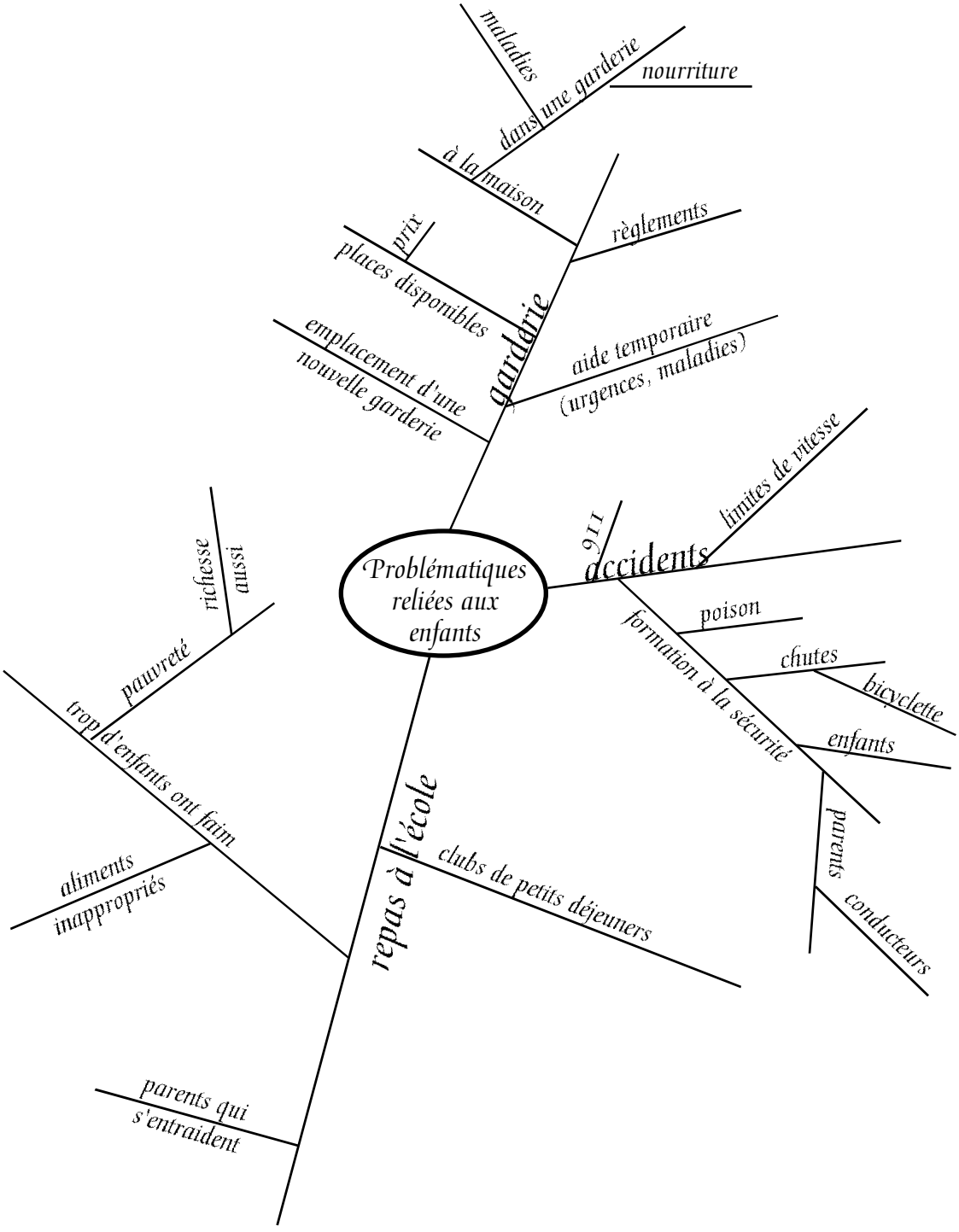
La carte d'exploration est une façon de stimuler une discussion de groupe. Elle permet de ramasser les idées de manière créative et trace un portrait de la pensée du groupe sur un sujet donné.

La carte d'exploration se compare à une séance de remue-méninges, sauf qu'on note les idées d'une façon différente.

Voici comment procéder. Dessiner d'abord un cercle au centre d'une feuille de papier et y écrire la question ou le sujet de réflexion. Tracer ensuite des rayons partant de ce cercle. Sur chaque rayon, écrire les idées qui viennent à l'esprit. Étendre ce rayon et y inscrire les idées qui y sont directement reliées. Quand un nouveau groupe d'idées se présente, retourner au cercle central.

Voici un exemple de carte d'exploration sur le thème des questions reliées aux enfants.

Un exemple à aide à comprendre



ADAPTÉ DE : *Doing It Ourselves, A Guide For Training Women to Establish Self-Help Groups*, Women Today, Clinton, Ontario, 1988, page 41.

CERCLE DE PARTAGE

Le simple fait d'être entendu porte un grand pouvoir de guérison et c'est ce qui est visé par le cercle de partage. Il aide la personne à s'ouvrir et à partager sans craindre d'être critiquée ou jugée. Il aide également les membres du groupe à se concentrer pour écouter et entendre l'autre. À ce moment-là, les participants ne pensent pas à des questions, à des réponses ou à la façon dont ce qui est raconté est relié à ce qu'ils vivent eux-mêmes.

Cette technique donne à chaque membre du groupe l'occasion de parler sans interruption, discussion ou commentaires. La personne qui parle peut tenir dans ses mains un objet, tel qu'une plume, ou une pierre, pour signifier aux autres qu'elle est la seule à pouvoir parler.

Dans un cercle de partage, chaque personne parle aussi longtemps qu'elle le veut. Quand elle a fini, elle peut demander du feed-back ou tout simplement dire « J'ai fini » et remettre alors l'objet à la personne suivante, jusqu'à ce que chacune ait parlé.

Cette technique peut s'avérer particulièrement utile lorsque le groupe s'est engagé dans une discussion enflammée, où certaines personnes dominent alors que les autres participants se font concurrence pour avoir la chance de parler.

Étant donné qu'il n'y a pas d'animation pendant le cercle de partage, il est difficile de contrôler le temps qui passe. Cette technique est donc plus appropriée dans une situation où le temps n'est pas une contrainte importante.

CLÔTURE

La clôture est une courte activité de groupe qui met fin à la rencontre. Elle devrait être très simple et créer un sentiment de chaleur et de rapprochement entre les participants afin qu'ils quittent le groupe sur une note positive. Une étreinte collective, une chanson, une prière, un poème ou simplement se tenir par la main en cercle peuvent être de bonnes façons de mettre fin à l'activité.

ÉVALUATION

L'évaluation consiste à réfléchir sur l'expérience du groupe et à donner les commentaires positifs et négatifs nécessaires pour l'améliorer.

Elle est souvent faite à la fin de la rencontre. Elle peut aussi avoir lieu en cours de route afin de vérifier comment vont les choses.

Les trois questions les plus importantes qui peuvent être posées verbalement ou par écrit, sont :

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné?
- Qu'est-ce qui a moins bien fonctionné? Pourquoi?
- Comment pourrions-nous mieux orienter nos efforts?

Vous trouverez la description d'une démarche d'évaluation détaillée dans le manuel « Évaluation ».

FAIRE RAPPORT

Lorsqu'un groupe est fractionné pour faire du travail en paires, en équipes ou en comités, des rapports doivent être écrits afin de ramener au groupe l'information sur ce qui a été fait à l'extérieur du groupe. Les rapports permettent de former un tout en intégrant le travail fait par chaque petite équipe à l'ensemble du processus.

FONCTIONS DE L'ANIMATEUR

L'animateur assume trois types de fonctions : la clarification du contenu, le contrôle de la procédure et la facilitation des aspects socio-émotifs. Voici quelques détails au sujet de chacune de ces fonctions.

Les fonctions de clarification

a) Définir : l'animateur doit s'assurer que l'objectif commun est clairement défini. Il doit être certain en tout temps que les mots utilisés veulent dire la même chose pour tous les membres du groupe, sinon, il doit demander des précisions.

b) Reformuler : l'animateur peut reformuler, c'est-à-dire, répéter en utilisant d'autres mots ce qu'un participant vient de dire, surtout lorsque le message ne semble pas bien compris par les autres.

c) Faire des liens : Une des difficultés du travail en groupe est le manque d'attention aux interventions des autres. L'animateur doit donc faire ressortir les liens entre les diverses interventions. Il peut le faire lui-même ou demander à une autre personne ou à l'ensemble du groupe de le faire.

d) Résumer : de temps en temps, l'animateur doit résumer les différentes idées déjà émises ou demander au groupe de l'aider à le faire. Cela permet de faire le point et de réorienter la discussion, s'il y a lieu.

Les fonctions de contrôle

a) Stimuler : l'animateur doit favoriser la participation de tous. La technique du tour de table systématique n'est pas toujours à conseiller; elle crée parfois des tensions qui rendent encore plus pénible la participation des « silencieux ».

En contrepartie, on peut choisir un moment où ceux-ci semblent plus à l'aise ou moins conscients d'eux-mêmes pour les inviter à parler. C'est souvent quand le groupe est le plus animé que ces moments se présentent. Si l'animateur est attentif, il pourra alors donner en priorité la parole à ceux qui s'expriment moins souvent.

b) Refréner : Certains participants parlent facilement, longtemps et souvent. L'animateur doit les aider à intervenir moins souvent.

Ce sera plus facile à faire si l'animateur a une bonne relation avec ces participants. Très souvent le simple fait de résumer leur intervention au moment opportun et de demander à d'autres personnes d'intervenir suffit à réduire leur participation. On peut aussi les inviter à se résumer eux-mêmes. Une technique non verbale consiste à éviter le regard de ces personnes. Ainsi, elles peuvent être portées à faire moins d'interventions puisqu'elles ne peuvent pas recevoir l'autorisation de parler de la part de l'animateur qui ne les regarde pas.

c) Sensibiliser au temps : l'animateur peut demander au groupe de décider de l'emploi du temps en fonction de l'ordre du jour. Il doit rappeler au groupe le temps dont il dispose afin que les discussions ne se perdent pas en détails et pour aider la progression des idées.

d) Accorder la parole : l'animateur accorde habituellement la parole. Il peut le faire formellement de façon régulière ou uniquement pour ceux qui préfèrent la demander. L'animateur doit toujours être aux aguets, regarder les participants et déceler les signes montrant qu'ils veulent prendre la parole.

Lorsque le temps alloué à une discussion s'achève, il peut dire « Je vais prendre encore trois interventions puis, nous mettrons fin à la discussion ». L'animateur peut toujours utiliser son droit d'intervention pour ramener l'ordre si une confusion momentanée survient.

Les fonctions de facilitation

a) Accueillir : l'animateur favorise grandement la participation de tous en réservant un accueil chaleureux à chaque participant. Le fait de s'intéresser à chacun, quel que soit son statut, contribue également à valoriser chaque participant aux yeux des autres.

b) Détendre : en permettant aux participants de se détendre et de blaguer entre eux à l'occasion, l'animateur contribue à solidariser le groupe. De même, des moments de pause au cours de la discussion peuvent diminuer certaines tensions dues à la fatigue.

c) Objectiver : il peut arriver que des personnes s'engagent dans un conflit plus violent et qu'elles aient des propos subjectifs les unes par rapport aux autres. L'animateur a alors avantage à détendre la situation en reformulant leurs paroles de manière objective. Il doit alors faire ressortir la distinction entre le contenu et la charge socio-émotive. Il permet ainsi aux participants de ne pas s'arrêter à l'opposition qui s'est installée entre les personnes.

d) Faire verbaliser : lorsque le climat est tendu, il est opportun de permettre aux participants d'exprimer ce qu'ils ressentent à ce moment précis.

IMAGERIE MENTALE DIRIGÉE

L'imagerie mentale dirigée constitue une méditation de groupe dirigée par une personne. Celle-ci fournit des images et des directives clés permettant aux participants d'explorer des situations selon leur propre imagination.

L'imagerie mentale dirigée permet d'entrer en contact avec nos ressources intérieures, notre intuition et notre sagesse en améliorant notre habileté à visualiser et à imaginer différentes possibilités. Elle permet d'intégrer à la vie de tous les jours une connaissance plus profonde, transformant la sagesse en action. Elle aide à développer la créativité. Elle encourage à utiliser les rêveries et les fantasmes comme des outils positifs.

En écrivant le scénario d'une imagerie mentale dirigée, on doit se souvenir de donner le moins d'indications possible concernant les endroits symboliques, les situations et les descriptions, laissant ainsi libre cours à l'imagination et à l'exploration personnelle des personnes qui méditent. Par exemple, au lieu de dire « Vous voyez une femme marchant vers vous dans un champ plein de fleurs jaunes », il vaut mieux dire « Vous voyez quelqu'un marcher vers vous ».

Il est aussi important d'apporter une attention particulière au ton, à la vitesse et au rythme de la voix. Il faut accorder de longues périodes de silence pour que l'imagination puisse se mettre à l'oeuvre.

JEUX DE RÔLES

Dans un jeu de rôle, les participants sont invités à interpréter le rôle d'un personnage dans une situation précisée par l'animateur. Cette technique permet :

- de ressentir plutôt que d'analyser;
- de comprendre ce qui motive des comportements;
- de traiter de sujets délicats ou tabous;
- d'anticiper, dans un contexte non menaçant, des situations futures;
- de pratiquer ses talents de négociateur et de composer avec l'adversité ou l'agressivité.

Le jeu de rôle peut s'avérer utile pour aider des gens qui appréhendent une situation qui les inquiète, telle qu'une entrevue pour un emploi.

Le jeu de rôle permet alors de pratiquer. Il fournit une banque de comportements appropriés positifs utilisables dans la « vraie » vie pour remplacer des réponses moins désirables.

Le groupe procure un environnement sécurisant pour pratiquer de nouveaux comportements. Il est ainsi plus facile de les assimiler pendant le jeu de rôle que durant les crises ou les situations de stress dans lesquelles les actions ont lieu habituellement.

Cette activité peut être faite :

- par l'ensemble du groupe;
- par quelques participants observés par le reste du groupe;
- simultanément par plusieurs petites équipes de travail.

Les participants peuvent être invités à jouer un rôle dans une situation donnée puis, un autre rôle dans la même situation. Cette approche permet de ressentir ce que différentes personnes peuvent ressentir dans un même contexte. Des observateurs regardent et écoutent afin de fournir du feed-back constructif.

L'EXPRESS

Cette technique est particulièrement efficace lors d'une réunion de comité, pour faire participer tous les membres, synthétiser la pensée du groupe et faire avancer rapidement le débat.

Le président d'assemblée peut dire aux membres : « Vous avez écouté pendant une demi-heure et j'apprécie votre patience. Avant de continuer, voyons ce que vous en pensez. Tous ceux qui désirent émettre une opinion peuvent le faire maintenant, en résumant leur pensée en une seule phrase. »

La technique de l'express donne aux membres du groupe la possibilité de savoir ce que les autres pensent. Ils ont la chance d'entendre plusieurs opinions abrégées plutôt qu'un ou deux longs discours.

Être limité à une phrase constitue une contrainte, mais une fois que cette méthode est établie, chacun s'assurera d'énoncer son idée de façon claire et concise.

PAIRAGE

Le pairage consiste à former des équipes de deux personnes, des paires.

Certaines personnes ne sont pas habituées de parler en public et peuvent être gênées de s'adresser au groupe. Il est souvent plus facile pour elles de parler d'abord avec une seule personne et de s'intégrer ainsi graduellement au groupe.

Cette technique permet aux personnes gênées de s'exprimer sur un sujet tout en se sentant reliées aux autres.

Assurez-vous toujours qu'un rapport du travail fait en paires soit fait au groupe.

PAUSES

Il est recommandé de ne jamais faire travailler le groupe plus de deux heures consécutives sans prendre de pause pour se détendre.

Planifiez les périodes de pause et inscrivez-les à l'ordre du jour. Avant que le groupe se sépare, spécifiez clairement à quelle heure vous désirez reprendre le travail. Vous pourriez dire, par exemple : « Nous reviendrons de la pause dans 15 minutes, soit à 10 h 30 ».

Après la période allouée, si les gens ne reviennent pas, ne vous gênez pas pour aller les chercher, ou pour demander à quelqu'un de vous aider à le faire. Au besoin, éteignez les lumières de la salle où les personnes se trouvent. Cette interruption attirera leur attention.

PRINCIPES

Les principes sont des consignes qu'un groupe se donne. Les principes peuvent prévenir les conflits en favorisant la communication et en clarifiant les attentes de chacun.

Les conflits peuvent survenir quand des membres du groupe font des suppositions, telles que : « Je suis une personne ponctuelle et je présumais que toutes les autres ici le seraient ».

À l'aide d'un bloc-notes géant, notez tous les principes que les membres du groupe voudraient voir respectés. Discutez-en et faites des changements, si nécessaire.

Laissez aux gens la possibilité de ne pas être d'accord. Quelqu'un pourrait dire par exemple : « C'est vraiment très important pour moi de fumer quand je parle de situations de ma vie qui me stressent beaucoup ».

Voici des exemples de consignes dans un groupe :

« Nous sommes d'accord...

... pour commencer et finir à l'heure;

... pour garder confidentielles les questions personnelles;

... de partager la responsabilité de préparer les ordres du jour;

... de ne pas fumer durant les rencontres du groupe ».

RIRE

Le rire permet le relâchement des tensions corporelles et de l'énergie affective. Un bon rire agit comme un massage sur le corps intérieur. L'humour et le rire peuvent susciter une force de guérison profonde dans le groupe.

Lors d'une réunion, une personne avait préparé le groupe à une méditation sérieuse préenregistrée sur cassette. Mais elle leur fit entendre des rires plutôt que le texte prévu. Le rire est contagieux. Après bien peu de temps, tout le groupe riait aux éclats.

RITUELS

Un rituel est constitué d'une action concrète visant à symboliser une expérience intérieure ou abstraite. Les rituels fortifient les gens. Ils peuvent être faits spontanément ou être planifiés.

Les rituels peuvent être pratiqués au début ou à la fin d'une réunion, pour célébrer un événement spécial ou pour concentrer l'énergie du groupe sur une activité demandant un effort particulier.

Les rituels font souvent intervenir des objets ayant une signification symbolique. Voici des exemples de rituels :

- les membres du groupe chantent, prient, se donnent la main;
- chaque membre du groupe apporte un objet symbolisant un aspect de son passé qu'il désire abandonner. Après avoir partagé avec les autres les idées et les sentiments rattachés à cet objet, il le brûle, l'enterre ou le donne à une autre personne;
- lors d'un congrès sur les réseaux, le comité organisateur utilisa le plant de fraises comme symbole. On a choisi cette plante car elle produit, à partir de son coeur, de longs fils (stolons) au bout desquels se trouvent de nouvelles pousses qui se partagent l'énergie. Le plant de fraises est un peu comme les gens qui vont à la rencontre les uns des autres et qui se touchent.

  Le groupe a planté six plants de fraises sur le site du congrès, dans le silence et la méditation, pour aider les participants à se concentrer sur le but de leur travail commun.

SÉANCE DE REMUE-MÉNINGES (*BRAINSTORMING*)

La séance de remue-méninges (*brainstorming*) permet d'obtenir en peu de temps un très grand nombre d'idées sur un sujet. Elle repose sur le principe que l'imagination doit avoir le champ libre afin de susciter des idées. Il faut donc éviter le jugement critique.

Voici la manière d'animer une séance de remue-méninges :

1. Annoncez le thème et la durée de la séance.
2. Expliquez aux participants les consignes suivantes :
   - la critique est exclue; il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » idées;
   - laissez aller votre imagination; plus il y a d'idées et plus elles sont farfelues, mieux c'est;
   - bâtir sur les idées des autres; n'hésitez pas à trouver de nouvelles idées à partir de celles des autres.
3. Invitez les gens à exprimer leurs idées.
4. Une personne anime le groupe et une autre note toutes les idées sur un bloc-notes géant, telles qu'elles ont été dites, sans interprétation ni discussion.
5. À la fin de la séance, vous pouvez procéder à des regroupements et discuter des idées qui vous semblent les meilleures en fonction des besoins de votre groupe.

VÉCU

Une façon de créer des liens très solides dans un groupe est de demander aux gens de raconter leur vécu. Cette technique est utile dans les débuts d'un groupe qui sera toujours composé des mêmes personnes qui travailleront ensemble pour une longue période.

L'animateur accorde une période de temps spécifique, d'au moins 15 minutes, à chaque personne, pour qu'elle raconte l'histoire de sa vie.

Quelqu'un devrait avoir la responsabilité de vérifier l'heure et d'avertir la personne qui parle quelques minutes avant la fin de la période allouée, afin que celle-ci puisse conclure.

VETO

Le veto est une technique qui peut être utilisée pour aider le groupe à identifier un sujet d'intérêt commun. Après avoir reçu une liste d'idées, dressée au préalable, chaque participant est invité à retirer celles qui ne l'intéressent pas présentement.

Après avoir éliminé ces idées de la liste, celles qui restent sont des sujets qui intéressent tous les membres du groupe.

IV. AUTRES ASPECTS QUI PEUVENT CONTRIBUER AU SUCCÈS D'UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

En plus des informations reliées aux aspects relationnels et aux techniques d'animation de groupe, d'autres connaissances sont utiles pour mener à bien un projet de développement communautaire.

Les rubriques qui suivent devraient vous aider en ce sens.

ENTREVUES

Description

L'entrevue est un outil de cueillette d'information polyvalent. Elle est fondée sur les commentaires verbaux d'une personne. L'entrevue vise des objectifs spécifiques et c'est ce qui la distingue d'une simple conversation.

L'entrevue peut se dérouler de multiples façons : face-à-face, au téléphone, individuellement ou en groupe. Il n'y a pas une façon qui est meilleure qu'une autre. Vous pouvez choisir celle qui convient le mieux à votre situation, en termes de coûts et de bénéfices.

Voici certains avantages et inconvénients de la cueillette d'information à l'aide d'entrevues :

Avantages	Inconvénients
• les gens répondent habituellement à toutes les questions de l'entrevue; • la personne qui fait l'entrevue peut demander plus de détails ou des explications sur les réponses; • dans une entrevue, il est possible d'utiliser des dessins, des tableaux, etc.; • elles sont efficaces pour mesurer des attitudes et des croyances; • quand l'entrevue est effectuée avec un grand nombre de personnes, elle offre des résultats très fiables.	• l'entrevue peut être coûteuse et prendre beaucoup de temps; • certaines personnes peuvent se sentir moins à l'aise lors d'une entrevue que si elles répondaient à un questionnaire écrit; • il peut être difficile de conserver l'anonymat des réponses lors d'une entrevue; • l'intervieweur peut influencer les réponses; • si le nombre de personnes interviewées n'est pas assez grand, les résultats pourraient ne pas être fiables.

Aspects importants à propos des entrevues

Il est important de respecter les conseils suivants afin de pouvoir comparer les informations recueillies par des entrevues :

- les questions d'entrevue doivent être claires et simples. Nous vous suggérons de voir les rubriques « Questions » et « Questionnaires » à ce sujet;
- les questions doivent être déterminées à l'avance;
- les mêmes questions doivent être demandées à toutes les personnes interviewées;
- les entrevues doivent se dérouler dans des circonstances similaires;
- la somme d'information recueillie ne doit pas dépasser ce que vous êtes en mesure d'analyser de façon réaliste.

Voici quelques trucs qui devraient vous aider à préparer et à mener une entrevue.

Avant de commencer

Avant même de commencer l'entrevue, il est recommandé :

- de pratiquer l'entrevue plusieurs fois avec différentes personnes afin de bien vous ajuster à vos clientèles;
- d'obtenir des informations sur la personne que vous allez rencontrer. Elles vous aideront à établir le premier contact avec elle;
- d'indiquer à la personne la durée approximative de la rencontre;
- d'informer la personne que la qualité des services qu'elle reçoit ne sera pas diminuée si elle refuse d'être interviewée;
- de vous organiser pour pouvoir interviewer la personne seule;
- de prévoir d'enregistrer les réponses (si la personne l'accepte) ou de vous préparer à prendre des notes claires et concises;
- de préparer un guide d'entrevue ou de photocopier celui de la page 64. Placez-le de façon à pouvoir vous y reporter rapidement. Lisez-le d'avance afin de vous familiariser avec cet outil;
- de décider du nom ou du numéro de code que vous utiliserez pour chaque personne interviewée, afin de garder les réponses confidentielles;

- d'avoir tout ce qu'il vous faut à portée de la main : papier, crayon, pichet d'eau, verres, tasses de thé, etc.;
- de choisir un endroit agréable pour mener l'entrevue.

En commençant

Il est très important que la personne que vous interviewez sente qu'elle peut avoir confiance en vous. Les cinq premières minutes de la rencontre ont une importance cruciale sur la qualité de la relation qui s'établira. Pour ce faire :

- accueillez la personne et remerciez-la d'être venue;
- soulignez le fait que l'entrevue est confidentielle. Expliquez comment vous assurerez l'anonymat de la personne;
- présentez-vous brièvement et expliquez sommairement le projet;
- mentionnez à la personne la durée approximative prévue pour l'entrevue;
- expliquez l'usage que vous ferez des informations recueillies;
- soyez sincère;
- demandez les informations personnelles nécessaires pour vos dossiers. Ne les écrivez pas sur le questionnaire ou sur vos notes. Écrivez-les sur une autre feuille, puis transcrivez-les plus tard sur la liste maîtresse que vous rangerez dans un endroit sûr. Par la suite, utilisez toujours le code pour respecter l'anonymat des personnes interviewées.

Pendant l'entrevue

Soyez attentif aux aspects suivants au cours de l'entrevue :

- souvenez-vous que votre travail n'est **pas** de noter **votre opinion** de ce que dit la personne, mais bien de consigner ses propres paroles. Évitez d'influencer les réponses;
- écoutez attentivement. Suivez le fil des idées de la personne interviewée, mais ne bifurquez pas vers un autre sujet ou ne restez pas hors-sujet trop longtemps. Il peut arriver que vous ayez à dire : « Voilà un aspect intéressant mais revenons donc à... »;
- si une personne ne veut pas discuter d'un sujet, ne la forcez pas à le faire;
- surveillez le langage du corps. Il vous aidera à savoir comment la personne se sent. Si elle a l'air

mal à l'aise, passez à un autre sujet;

- n'ayez pas peur des silences. Attendez que la personne parle. Ce qui est dit après un silence est souvent très important;
- au besoin, cherchez à obtenir plus de détails en utilisant d'autres questions et en demandant des explications supplémentaires. Vous pourriez demander, par exemple : « Pourriez-vous m'en dire un peu plus à ce sujet? » ou « Que voulez-vous dire exactement? »;
- remerciez la personne d'avoir accepté d'être interviewée et de vous avoir donné du temps et des informations.

Après l'entrevue

Votre travail ne s'arrête pas avec le départ de la personne interviewée. Il vous faut encore :

- réécrire ou dactylographier vos notes dès que possible, de préférence la même journée. Plus vous attendez, plus vous risquez d'oublier des détails importants;
- classer l'entrevue;
- envoyer un mot de remerciement à la personne interviewée;
- compiler les résultats.

Guide d'entrevue

A. Accueillez l'interviewé

- Remerciez-le d'être venu;
- Parlez de la confidentialité;
- Présentez-vous et présentez le projet;
- Demandez la permission d'utiliser un magnétophone.

B. Complétez la fiche d'identité.

C. Posez les questions (écrivez vos questions avant l'entrevue et numérotez-les).

D. Remerciez l'interviewé.

Entrevue **Code** _____

Fiche d'identité

Nom : _____

Adresse : _____

_____

Numéro de téléphone : _____

Sexe : ❑ Homme ❑ Femme

Âge : ❑ 18 à 24 ❑ 25 à 34
❑ 35 à 44 ❑ 45 à 54
❑ 55 à 64 ❑ plus de 65 ans

Occupation : _____

Statut : _____

Nation : _____

Lien avec le programme : _____
(Utilisateur, employé, bénévole, etc.)

Autres informations pertinentes : _____

_____

_____

_____ _____
Date Signature de l'intervieweur

Note : Cette information est confidentielle. Conservez-la dans un endroit sûr. Utilisez seulement le numéro de code.

Comment faire une entrevue (aide-mémoire)

Voici une liste de choses à ne pas oublier quand vous voulez faire une entrevue. Vous pouvez les cocher au fur et à mesure qu'elles sont faites.

Avant l'entrevue

- ❑ 1. Préparez votre guide d'entrevue.
- ❑ 2. Écrivez une courte présentation de vous-même et de votre projet.
- ❑ 3. Choisissez un nom ou un numéro de code pour identifier l'interviewé.
- ❑ 4. Obtenez des informations sur l'interviewé.

La journée de l'entrevue

- ❑ 5. Préparez tout le matériel dont vous aurez besoin.
- ❑ 6. Installez la salle d'entrevue.
- ❑ 7. Questionnez l'interviewé.
- ❑ 8. Réécrivez ou dactylographiez vos notes.
- ❑ 9. Classez vos notes dans une endroit approprié.

Après l'entrevue

- ❑ 10. Écrivez une note de remerciement à l'interviewé.
- ❑ 11. Compilez les réponses.

INCORPORATION DE VOTRE ORGANISME

« L'incorporation » d'un organisme (appelée aussi constitution en société) est en quelque sorte l'équivalent de son certificat de naissance. Par les lettres patentes (ou la charte), le gouvernement reconnaît publiquement l'existence de l'organisme.

Ce ne sont pas tous les organismes qui ont besoin de « s'incorporer ». C'est le cas, par exemple, des petits organismes qui n'ont pas un caractère permanent ou de ceux qui désirent une structure aussi souple que possible.

Certaines personnes n'approuvent pas l'organisation traditionnelle avec conseil d'administration, comités permanents, etc. Elles préfèrent que le sens de la collectivité prédomine et donc, une participation et une répartition égale des responsabilités.

Il est cependant recommandé « d'incorporer » un organisme lorsqu'il assume de lourdes responsabilités financières et professionnelles ou qu'il emploie du personnel. « L'incorporation » permet de protéger le public ainsi que les membres de l'organisme, son comité exécutif et son personnel.

La constitution en société amène un groupe communautaire à s'engager légalement à réaliser des objectifs écrits.

Voici les principaux avantages de « l'incorporation » :

- facilite la recherche de ressources financières : la plupart des fondations et des programmes gouvernementaux de financement exigent qu'un organisme soit « incorporé » pour lui accorder une subvention;
- réserve le nom de votre organisme;
- projette une image d'organisme stable et responsable, compte tenu des exigences de « l'incorporation »;
- protège les membres parce que ceux-ci ne peuvent être tenus personnellement responsables des dettes de la « corporation »;
- permet de détenir des titres de propriété et de contracter au nom de la société;

- permet de contracter avec les employés de l'organisme au nom de la société plutôt qu'au nom des individus;
- facilite l'emprunt d'argent : de manière générale, les institutions financières ne prêtent pas à des groupes non « incorporés », à moins que les membres individuels puissent garantir le prêt;
- instaure de saines pratiques de fonctionnement et de l'ordre dans les procédures;
- inscrit l'historique de votre groupe : les exigences de l'« incorporation » incitent l'organisme à faire le point régulièrement et favorise ainsi sa permanence. Par exemple, un rapport annuel est mis au dossier chaque année, donnant des détails sur l'évolution de votre groupe;
- est nécessaire pour vous enregistrer comme organisme de charité auprès de Revenu Canada.

Vous pouvez « incorporer » votre organisme à n'importe quelle étape de son existence. Pour ce faire, il faut remplir les formulaires, fournir les documents appropriés et acquitter les frais au ministère qui est responsable des « incorporations » dans votre province ou votre territoire. Pour plus de renseignements à ce sujet, consultez les pages bleues de l'annuaire téléphonique.

NUMÉRO D'ENREGISTREMENT COMME ORGANISME DE CHARITÉ AUPRÈS DE REVENU CANADA

Le numéro d'enregistrement émis par Revenu Canada s'adresse aux organismes de charité dont les ressources sont consacrées à des activités de bienfaisance.

Pour être admissible à l'enregistrement, un organisme de charité doit s'intéresser exclusivement :

- au soulagement de la pauvreté;
- à l'avancement de la religion;
- à l'avancement de l'éducation;
- à d'autres oeuvres de bienfaisance profitant à l'ensemble de la collectivité.

Ce numéro d'enregistrement permet :

- d'être exonéré d'impôt;
- d'émettre des reçus de charité;
- d'obtenir des réductions de taxes;
- de pouvoir recevoir des subventions de fondations de charité.

Vous pouvez vous procurer un dépliant d'information et un formulaire d'enregistrement auprès de Revenu Canada en composant le numéro sans frais, 1-800-267-2384.

Vous devez également vous inscrire auprès de votre gouvernement provincial ou territorial pour bénéficier des mêmes avantages à ce palier de gouvernement. Consultez les pages bleues de l'annuaire téléphonique pour trouver le numéro de téléphone où vous pourrez obtenir des renseignements à ce sujet.

PRIORITÉS

Une priorité c'est une préoccupation ou un problème qui doit être pris en considération et réglé avant les autres.

Le groupe doit établir des priorités quand il a un choix à faire entre plusieurs démarches à entreprendre ou plusieurs questions à régler.

Comment décider de ce qui est prioritaire pour un groupe et de ce qui l'est moins? Voici une façon de faire :

1. Après avoir discuté du sujet, dites aux gens que le groupe va maintenant établir ses priorités.
2. Demandez aux participants de nommer « en vrac », les idées qui leur viennent à l'esprit. Inscrivez-les toutes sur un bloc-notes géant.
3. Invitez les gens à choisir de cette liste les cinq éléments qui leur semblent les plus importants et à les noter sur une feuille de papier.
4. Demandez ensuite à chaque personne d'accorder une valeur aux éléments de sa propre liste : 5 à la priorité la plus importante en descendant jusqu'à 1 pour celle qui lui semble la moins importante.
5. À côté de chacun des éléments inscrits sur la liste du bloc-notes géant, notez le pointage accordé par chacun des participants.
6. Compilez le total des points du groupe pour chaque élément. Celui qui recevra le plus grand nombre de points est celui auquel l'ensemble du groupe accorde une importance prioritaire.

Voici un exemple pour un groupe de quatre personnes ayant dressé, dans un premier temps, une liste de neuf éléments prioritaires (priorités « A » à priorité « I »). Nous vous fournissons également un modèle de tableau non rempli.

TABLEAU D'ÉNUMÉRATION DES PRIORITÉS		
Énoncés des priorités	Valeurs	Total
Priorité A	2	2
Priorité B	1,5	6
Priorité C	4,5,2	11
Priorité D	1	1
Priorité E	2,3	5
Priorité F	3,4,5	12
Priorité G	3,3,4,5	15
Priorité H	1,2,4	7
Priorité I	1	1

Dans cet exemple, les cinq priorités retenues par le groupe, par ordre décroissant, sont :

1. la priorité G avec 15 points
2. la priorité F avec 12 points
3. la priorité C avec 11 points
4. la priorité H avec 7 points
5. la priorité B avec 6 points

Le groupe peut alors décider s'il désire s'attaquer à la priorité retenue par le groupe comme étant la plus importante ou mener de front plus d'une priorité.

Si tous les membres du groupe décident des priorités à établir, leur engagement sera beaucoup plus fort et les priorités indiqueront la direction dans laquelle l'ensemble du groupe veut aller.

TABLEAU D'ÉNUMÉRATION DES PRIORITÉS		
Énoncés des priorités	Valeurs	Total

PROCÈS-VERBAL

Veuillez consulter la rubrique « Réunions efficaces » à ce sujet.

QUESTIONS

Types d'informations recueillies

Les questions utilisées pour recueillir des informations doivent être préparées avec soin. Elles peuvent être utilisées pour recueillir des informations sur :

- des faits
  - au sujet d'une personne (âge, sexe, occupation, nation, etc.);
  - au sujet de son environnement (lieu de naissance, lieu de résidence, etc.);
- des opinions, des attentes, des croyances;
- des attitudes et des motivations pour faire certaines choses.

Caractéristiques

Les questions devraient être :

1. **Claires et simples**. Les mots utilisés doivent être faciles à comprendre. Le vocabulaire doit être adapté aux personnes qui répondront aux questions. Chaque question doit contenir une seule idée et être aussi courte que possible.

2. **Pertinentes**. Il faut que les personnes questionnées (les répondants) possèdent les informations, qu'elles soient capables de répondre facilement.

3. **Neutres**. La façon de poser la question ne doit pas influencer la réponse.

De manière générale, il y a trois types de questions : ouvertes, fermées et semi-ouvertes.

Question ouvertes

Les questions ouvertes n'offrent pas de réponses prédéterminées. La personne peut répondre en donnant des descriptions ou des opinions, en utilisant les mots qu'elle désire. Voici des exemples de questions ouvertes.

1. Comment le programme vous a-t-il aidé?

_____

_____

2. Selon vous, quel est l'aspect le plus positif du programme?

_____

_____

Questions fermées

Les questions fermées offrent un choix prédéterminé de réponses. Elles suggèrent deux possibilités de réponses ou plus, parmi lesquelles le répondant doit choisir.

Les questions fermées se subdivisent à leur tour en plusieurs types. Nous présentons ici des exemples de trois types de questions fermées :

- oui ou non;
- à choix multiples;
- à échelles.

Oui ou non

1. Avez-vous trouvé le programme utile?	❑ oui	❑ non
2. Le programme a-t-il influencé vos vie?	❑ oui	❑ non
3. Si oui, a-t-il eu un effet :		
a) positif?	❑ oui	❑ non
b) négatif?	❑ oui	❑ non

Choix multiples

À votre avis, quelles sont les principales forces du programme?

- ❑ ses activités
- ❑ son coût
- ❑ son horaire
- ❑ son personnel

Un exemple à aide à comprendre

Échelles

On peut utiliser des échelles pour recueillir des informations ou mesurer l'opinion d'un groupe. Les échelles peuvent mesurer :

- la fréquence;
- le degré de satisfaction;
- l'opinion.

Voici des exemples de ce type de question fermée.

Fréquence

Veuillez indiquer la fréquence à laquelle vous avez participé aux activités du programme.

- ❑ Toujours
- ❑ Une fois par semaine
- ❑ Une fois par mois
- ❑ Une fois par année
- ❑ Jamais
- ❑ Pas de réponse

Un exemple à aide à comprendre

Degré de satisfaction

Veuillez indiquer votre degré de satisfaction par rapport aux activités du programme.

- ❑ Très satisfait
- ❑ Satisfait
- ❑ Insatisfait
- ❑ Très insatisfait
- ❑ Pas de réponse

Opinion

Veuillez répondre en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse.

3. Totalement d'accord
2. Partiellement d'accord
1. Partiellement en désaccord
0. Totalement en désaccord

a.	Les activités du programme étaient stimulantes.	0	1	2	3
b.	Je me suis senti à l'aise pendant le programme.	0	1	2	3
c.	L'atmosphère des réunions était amicale.	0	1	2	3
d.	Je recommanderais ce programme.	0	1	2	3

L'utilisation d'échelles facilite la compilation d'informations reliées aux opinions des gens.

Questions semi-ouvertes

Les questions semi-ouvertes sont une combinaison de questions fermées et ouvertes. Une partie des réponses est prédéterminée, mais le répondant peut aussi donner des détails dans les espaces fournis à cette fin.

- Est-ce que les caractéristiques de la salle (ventilation, éclairage, etc.) ont contribué à créer une athmosphère agréable?

  ❑ Oui

  ❑ Non

  Pourquoi? _____

  _____

  _____

Un exemple aide à comprendre

QUESTIONNAIRES

Description

Le questionnaire est un outil qui permet de recueillir des informations sur des faits, des opinions, des attentes, des croyances ou des attitudes.

Il est constitué d'un formulaire qui permet de poser les mêmes questions à tous les répondants, afin de pouvoir compiler l'ensemble de leurs réponses ou de les comparer entre elles.
Le questionnaire est préparé en ayant en tête des objectifs spécifiques, la plupart du temps pour aider à obtenir des réponses à des questions que l'on se pose.

Les questions doivent être préparées d'avance. Il faut également décider de l'ordre dans lequel ces questions seront présentées aux répondants.

Voici les principaux avantages et inconvénients du questionnaire :

Avantages	Inconvénients
• Le questionnaire permet d'obtenir rapidement beaucoup d'information de plusieurs personnes. • Il est facile à utiliser. • Il permet l'anonymat. • Tout le monde répond exactement aux mêmes questions. • Il est moins coûteux que l'entrevue. • Pour le répondant, le questionnaire peut être moins stressant que l'entrevue.	• L'utilité du questionnaire est limitée par la capacité du répondant à lire et à écrire. • Les personnes qui reçoivent le questionnaire ne prennent pas toujours le temps d'y répondre et de le retourner. • Vous ne pouvez pas demander d'explications supplémentaires aux répondants. • Le questionnaire peut prendre beaucoup de temps à préparer. • Le questionnaire ne devrait pas contenir de trop nombreuses questions.

Développer le questionnaire

Il faut beaucoup de préparation pour réaliser un bon questionnaire. Nous vous suggérons ici une méthode simple en trois étapes :

1. La préparation de la version préliminaire;
2. La mise à l'essai;
3. La rédaction de la version finale.

1. La préparation de la version préliminaire

Quand vous préparez un questionnaire, il est important de penser à deux choses : ce qu'il contient (les questions) et son apparence (la présentation).

a) Les questions

Pensez aux aspects suivants lorsque vous préparez votre questionnaire.

- Le langage utilisé devrait être clair et simple (pensez aux personnes qui y répondront). Les phrases ne doivent pas être trop longues.
- N'essayez pas de traiter trop de sujets en même temps; tenez-vous-en aux éléments clés.
- La somme d'informations recueillies par votre questionnaire ne doit pas excéder ce que vous pouvez analyser de façon réaliste. Un surplus d'information inutile peut être difficile à gérer et entraîner de la confusion.
- Donnez des explications claires, simples et précises sur la façon de répondre. Si possible, donnez un exemple de réponse au début du questionnaire.
- Des questions bien formulées augmentent vos chances d'obtenir des réponses valides et intéressantes pour votre recherche.

La rubrique « Questions », à la page 73, présente les différents types de questions et fournit des exemples.

b) La présentation

La version préliminaire doit avoir l'apparence d'un véritable questionnaire. Voici quelques conseils sur la façon de préparer ce document.

Votre questionnaire devrait comprendre une courte introduction. Celle-ci peut prendre la forme d'une lettre ou d'une introduction qui explique :

- la raison d'être du questionnaire, l'usage qui sera fait des réponses;
- l'importance de prendre le temps de répondre au questionnaire;
- la confidentialité des informations qui seront recueillies;
- la date limite pour retourner le questionnaire.

Il est important d'accorder une attention particulière à la présentation du questionnaire, à son apparence. Pensez à :

- disposer le texte pour en faciliter la lecture;
- le rendre attrayant, clair et facile à manipuler.

Vous devriez conclure le questionnaire en remerciant les répondants pour le temps qu'ils ont donné et l'aide qu'ils ont apportée à l'organisme.

2. La mise à l'essai

La mise à l'essai consiste à essayer votre questionnaire auprès de quelques personnes afin de vous assurer que :

- les répondants comprennent bien les mots utilisés;
- les questions posées sont claires;
- tous les aspects importants ont été vus dans le questionnaire.

Voici trois éléments importants au sujet de la mise à l'essai :

- le questionnaire devrait être testé par au moins trois ou quatre personnes;
- ces personnes devraient posséder les mêmes caractéristiques que les personnes qui seront réellement questionnées;
- ces personnes ne devraient pas être celles qui répondront à la version finale du questionnaire.

3. La rédaction de la version finale

La version finale du questionnaire doit être préparée avec beaucoup de soin. Elle devrait prendre en considération toute suggestion apportée par la mise à l'essai. Aucun changement ne devrait y être apporté par la suite.

L'organisme « Nous et nos enfants » veut connaître les habitudes des enfants de 0 à 6 ans de sa communauté. Les responsables ont décidé de recueillir des informations à ce sujet en remettant un questionnaire à des mères et à des personnes travaillant dans des garderies.

Les membres du comité préparent un questionnaire en respectant les étapes suivantes :

1. Ils préparent la version préliminaire du questionnaire, rédigeant des questions fermées et des questions ouvertes. Ils soignent la présentation du document.

   Ils insèrent une courte lettre ou une introduction expliquant, entre autres, l'utilité du questionnaire. Ils terminent en remerciant les répondants.

2. Avant d'envoyer le questionnaire dans la communauté, ils demandent à des mères d'enfants de 0 à 6 ans et à au moins une personne travaillant dans une garderie d'y répondre. Ils rencontrent ensuite ces personnes pour obtenir leurs commentaires sur le questionnaire. Ils posent des questions telles que :

   - Y-a-t-il des aspects importants qui ont été oubliés?
   - Avez-vous eu de la difficulté à comprendre les mots?
   - Que pensez-vous de la façon dont le questionnaire est présenté?
   - Comment le questionnaire pourrait-il être amélioré?

   Ils sont conscients que cette étape leur demande un peu de temps. Cependant, ils sont maintenant certains que le questionnaire qui sera

distribué dans la communauté sera bien compris et ne passera pas à côté de son objectif.

3. Ils préparent enfin la version finale du questionnaire en tenant compte des commentaires reçus au cours de la mise à l'essai.

   Les responsables de « Nous et nos enfants » distribuent enfin leur questionnaire dans la communauté, sans le remettre aux personnes qui les ont aidés à faire la mise à l'essai.

La gestion du questionnaire

Voici quelques considérations à propos du questionnaire.

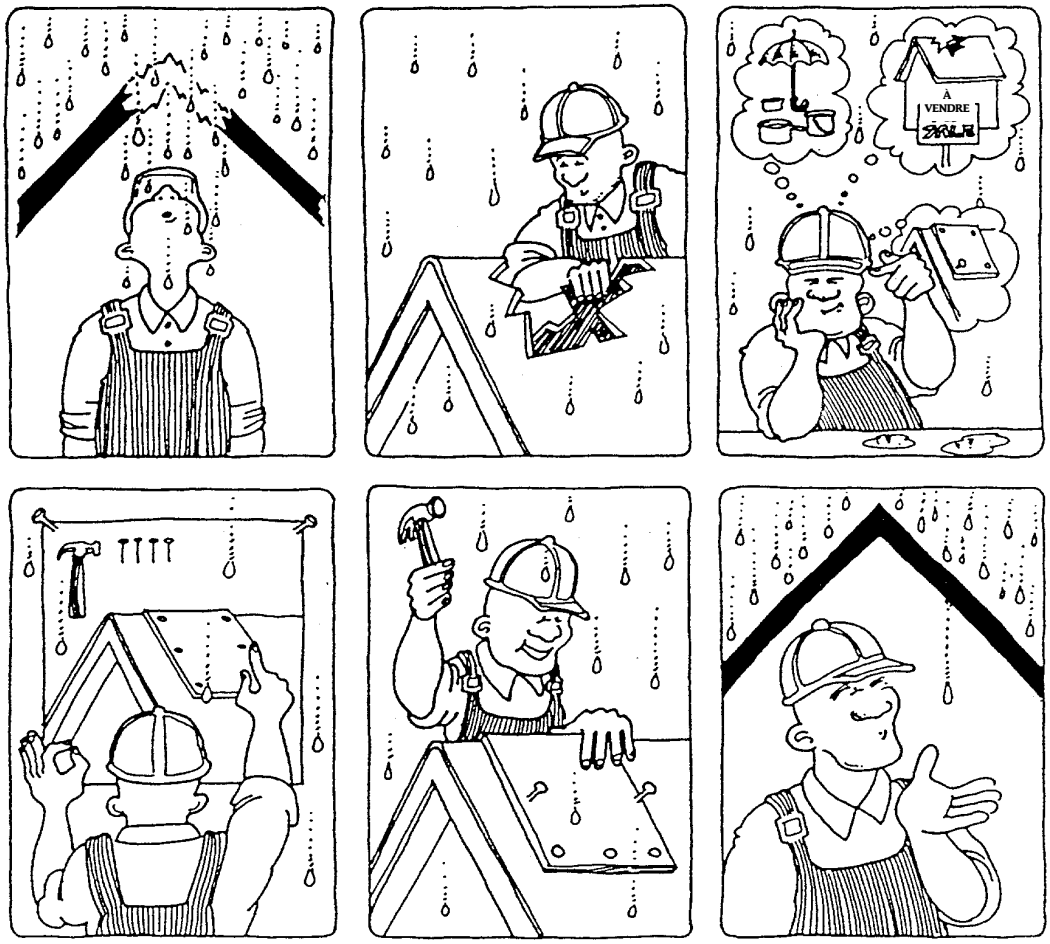
- Il est important que les répondants s'intéressent aux buts de votre questionnaire si vous voulez obtenir des réponses réfléchies.
- Le questionnaire peut être envoyé aux répondants par la poste ou il peut être administré face à face et ce, individuellement ou en groupe.
- Lorsque le questionnaire est envoyé par la poste, il est important d'insérer une enveloppe préadressée et affranchie et de préciser la date où vous désirez recevoir le questionnaire rempli.
- L'envoi du questionnaire par la poste vous permet de rejoindre plus de personnes, mais vous n'avez aucun contrôle sur le retour des questionnaires.
- Il faut un peu plus de temps pour distribuer votre questionnaire en personne et aller le chercher vous-mêmes. Cependant, cette façon de faire vous donne plus de contrôle sur le retour des questionnaires.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

Tous les groupes éprouvent par moments des problèmes. Grâce au processus de résolution de problèmes, ils peuvent s'engager dans une démarche pour étudier un problème dont la solution est complexe. Par exemple : « Comment allons-nous répondre aux besoins de la communauté en matière d'information sur les maladies transmises sexuellement? ».

La démarche de résolution de problèmes compte six étapes (elle s'apparente beaucoup à la démarche de résolution de conflits décrite dans la rubrique « Conflits »).

Voici ces étapes ainsi que des questions pour vous aider à mettre en application la démarche de résolution de problèmes avec votre groupe.



SOURCE : *Leadership, Programme de formation à la direction bénévole*, Dorothy Pitters - Strachan, Condition physique et sport amateur Canada, 1986, p. 118.

1. Reconnaître et définir le problème
   - Quels sont les symptômes?
   - Quand se sont-ils manifestés pour la première fois?
   - Qu'est-ce qui s'était passé avant?
   - Quels événements illustrent le problème?
   - Quel est le problème au juste?
   - Comment affecte-t-il notre organisme?

2. Analyser et préciser le problème
   - Qui considère cette situation comme étant un problème? Pourquoi?
   - Qui est affecté par ce problème?
   - De quelle façon sont-ils touchés?
   - Quelles modifications aimeriez-vous voir apporter?
   - Qui a le pouvoir de réaliser ces changements?
   - Quels atouts jouent en notre faveur?
   - Y a-t-il des aspects qui pourraient nuire au changement bénéfique de la situation?

3. Identifier des solutions
   - Quelles sont toutes les solutions qui pourraient aider à régler ce problème? (au besoin, faire une séance de remue-méninges telle que décrite dans la rubrique « Séance de remue-méninges »).

4. Choisir une solution
   - Comment saurons-nous que notre solution donne les résultats souhaités?
   - Comment chacune des solutions se compare-t-elle à ces critères de réussite?
   - Quelle est la meilleure solution pour régler le problème et pour le bien-être de notre groupe?

5. Implanter la solution retenue
   - Quelles démarches actives aurons-nous à entreprendre?
   - Quels obstacles majeurs aurons-nous à surmonter?
   - Qui fera quoi, quand et comment?

6. Évaluer la solution

    - Quels changements pouvons-nous observer par rapport au problème initial?
    - Quelles données tangibles avons-nous pour mesurer le niveau de réussite?

Votre groupe sera plus fort et plus efficace si tous les membres participent à essayer d'identifier le problème et à trouver des solutions appropriées.

RESPONSABILITÉS DES DIRIGEANTS D'UN ORGANISME

Responsabilités du président

Le président devrait être une personne intéressée et capable de travailler facilement avec d'autres. Il devrait être organisé et savoir organiser. Il doit être en mesure de motiver les membres à faire le travail.

Ses responsabilités consistent à :

- présider les réunions, maintenir l'ordre et assurer le déroulement des réunions;
- établir les ordres du jour et les faire respecter en tolérant uniquement les discussions qui portent sur les sujets qui y sont inscrits;
- ouvrir et lever les réunions aux heures convenues;
- connaître le code de procédure des réunions;
- être au courant des affaires qui sont prioritaires et organiser le calendrier en conséquence;
- être prêt à représenter l'organisme;
- éviter de faire valoir ses propres opinions en tant que président;
- déléguer les responsabilités et les pouvoirs.

Responsabilités du vice-président

- se familiariser avec les fonctions du président et remplacer ce dernier en son absence;
- assister le président dans ses fonctions lorsque cela est possible.

Responsabilités du secrétaire

- préparer les comptes-rendus des réunions et les faire approuver lors des réunions suivantes;
- traiter l'ensemble de la correspondance de l'organisation et en présenter un résumé lors des réunions;
- être prêt à faire des recommandations quant au suivi possible en se fondant sur sa connaissance des documents, de la correspondance, etc.

Responsabilités du trésorier

- percevoir toutes les sommes d'argent exigibles et émettre des reçus, s'il y a lieu;
- informer les participants à la réunion des factures qui ont été payées, des dépenses et des rentrées d'argent (en insistant surtout sur les sommes importantes);
- établir les états financiers, au besoin.

RESPONSABILITÉS DES MEMBRES

Tout comme le comité exécutif a des fonctions et des responsabilités particulières, les membres ont des obligations envers eux-mêmes et envers leur organisme. On s'attend à ce que les membres :

- soient ponctuels aux réunions;
- assistent régulièrement aux réunions afin d'être bien informés des affaires en cours;
- se familiarisent avec les procédures des réunions et en respectent les règles;
- recherchent des moyens de faire progresser la discussion;
- comprennent chaque motion avant qu'on passe au vote;
- acceptent de travailler bénévolement.

RÉUNIONS EFFICACES

Vos réunions peuvent être plus ou moins formelles, selon le statut de votre organisme. Elles devraient cependant toujours viser l'efficacité. Ceci permettra de faire avancer les choses et de garder l'intérêt des membres.

Voici les ingrédients nécessaires pour réussir vos réunions : un président d'assemblée efficace, un ordre du jour, un processus de prise de décision, des discussions bien dirigées, le respect du temps et un lieu favorisant le travail. Une réunion réussie devrait donner lieu à un procès-verbal. Voici plus de détails sur les réunions efficaces.

Le président

Afin d'assurer l'efficacité des réunions, le président doit :

- connaître les membres de son groupe ainsi que le domaine de leur expertise;
- planifier, préparer et distribuer l'ordre du jour pour la réunion;
- énoncer clairement le but de la réunion et s'assurer que tous le comprennent bien;
- présider la réunion en suivant l'ordre du jour et en faisant participer les membres;
- améliorer l'efficacité des réunions en les évaluant et en demandant les commentaires des membres.

L'ordre du jour

L'ordre du jour énumère les sujets à discuter pendant la réunion. Toute personne qui assiste à une réunion devrait recevoir un ordre du jour provisoire quelques jours à l'avance. Ceci permet :

- de rappeler la réunion aux gens;
- de s'assurer que rien d'important n'a été oublié;
- aux membres de se préparer et de sentir qu'ils progressent.

On utilise souvent le modèle d'ordre du jour suivant :

1. Appel à l'ordre
2. Adoption de l'ordre du jour
3. Lecture et adoption du procès-verbal de la dernière réunion
4. Rapports des membres (président, secrétaire, trésorier, etc.)

5. Rapports des comités permanents
6. Rapports des comités spéciaux
7. Questions différées au cours d'une séance antérieure
8. Affaires nouvelles
9. Prochain ordre du jour
10. Date de la prochaine réunion
11. Levée de la séance

Certains organismes communautaires utilisent une autre façon de faire. D'autres, enfin, préparent leur ordre du jour sous forme de tableau. Cette approche pratique offre une vue d'ensemble qui facilite la préparation et le déroulement de la réunion.

- Le tableau d'ordre du jour comporte les éléments suivants :
  - nom du comité/organisme;
  - date, heure et lieu de la réunion;
  - but de la réunion;
  - articles à traiter par ordre d'apparition;
  - personne responsable de chaque article inscrit à l'ordre du jour;
  - dispositions (veut-on informer le groupe (I)?, le consulter (C)? ou qu'il prenne une décision (D)?
  - le temps prévu pour chaque article.

Voici un exemple d'un tel ordre du jour. Nous vous fournissons également un modèle que vous pourrez reproduire et utiliser, au besoin.

Société de chez nous pour un monde sans violence
Réunion de direction
Le 11 janvier 2002, 20 h, Salle A du Centre communautaire

ORDRE DU JOUR

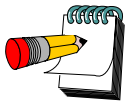
But de la réunion :

Décider :

a) des suites à donner à l'enquête menée auprès des femmes de la communauté
b) du renouvellement des contrats de deux employés.

Articles	Responsable	I - C - D*	Ressources, matériel	Durée
1. Ouverture de la réunion	Président			1 min
2. Lecture et adoption de l'ordre du jour	Président		Ordre du jour provisoire	4 min
3. Lecture et adoption du procès-verbal de la dernière réunion	Secrétaire	D	Procès-verbal	5 min
4. Dépouillement des questionnaires d'évaluation	Josée C.	I-D	Questionnaires + résumés	45 min
5. Renouvellement des contrats	Vice-président	D	Contrats + descriptions de tâches	30 min
6. Ordre du jour de la prochaine réunion	Président	I		5 min
7. Date, heure et lieu de la prochaine réunion	Président	I		1 min
8. Ajournement : 22 h				

* I : Informer C : Consulter D : Décider



Organisme :

Comité :

Date :

Heure :

Lieu :

Buts de la réunion :

ORDRE DU JOUR

Articles	Responsable	I - C - D*	Ressources, matériel	Durée

* I : Informer C : Consulter D : Décider

Processus de prise de décision

Établir le but de la réunion et l'ordre du jour est souvent plus facile que de prendre des décisions. Puisqu'il y a des décisions à prendre à toutes les réunions, il vaut la peine d'investir quelques minutes pour voir comment les groupes y parviennent. Voici les étapes à suivre :

1. Définir le problème. Dans certaines discussions, il peut y avoir plus d'un problème à résoudre. Les objectifs doivent être identifiés individuellement et clairement définis.
2. Demander différentes solutions. Les membres font des suggestions et, à cette étape, le groupe devrait toutes les accepter sans aucune critique.
3. Analyser les idées. Le groupe analyse le pour et le contre de chaque idée. Il répond à la question « Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque solution proposée? ». Ceci pourra demander une recherche d'informations plus poussée que la seule connaissance que les membres possèdent au moment même de la réunion.
4. Choisir une solution. En tenant compte des avantages et des désavantages identifiés, choisir la solution qui semble la plus appropriée. Ce choix peut se faire par vote secret ou public. On peut aussi le faire par consensus, en modifiant, au besoin, une des solutions pour satisfaire tous les membres.

   Il est important que chaque membre du groupe ait eu la possibilité de participer à la prise de décision, sinon il pourra être difficile de l'implanter.
5. Évaluer les résultats. Ceci est habituellement fait une fois le travail réalisé. On peut évaluer la solution retenue par une discussion ou par un rapport rédigé par un membre.

Savoir prendre des décisions et leur donner suite est le signe qu'un groupe est productif et motivé.

Discussions bien dirigées

Des discussions de groupe bien dirigées permettent aux membres d'émettre leur opinion et de sentir que leur participation est importante. La clé du succès est de faire participer les gens.

Certaines techniques favorisent la participation du groupe. Veuillez consulter le chapitre « Outils et techniques d'animation » à ce sujet, plus particulièrement les rubriques suivantes : bloc-notes géant, ententes, évaluation, séances de remue-méninges, veto.

Respect du temps

Combien de gens perdent leur motivation à cause de réunions qui s'éternisent?

Il est de première importance de commencer à l'heure si on veut atteindre les objectifs fixés et de terminer à l'heure. Pensez à ceci : si l'on multipliait chaque minute de retard par le nombre de personnes qui attendent le retardataire, on se rendrait compte de tout le temps perdu par la collectivité.

Il faut donc décider de la durée de la réunion et allouer ensuite une durée définie pour chaque question inscrite à l'ordre du jour.

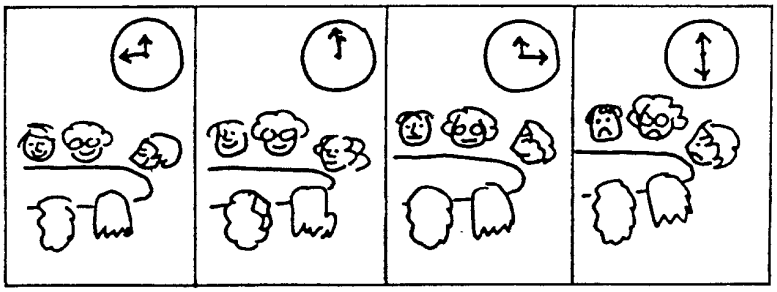
Il n'est pas facile de prévoir le temps requis pour régler un point inscrit à l'ordre du jour. Il vaut cependant mieux prévoir et se tromper que laisser les événements prendre le dessus. Avec l'expérience, on fera mieux la prochaine fois!

N'oubliez pas que si le groupe dépasse le temps prévu pour traiter d'un sujet, il faudra couper sur un autre ou le reporter à une prochaine réunion. L'ensemble des participants doit être d'accord avec cette décision et être conscient des conséquences.

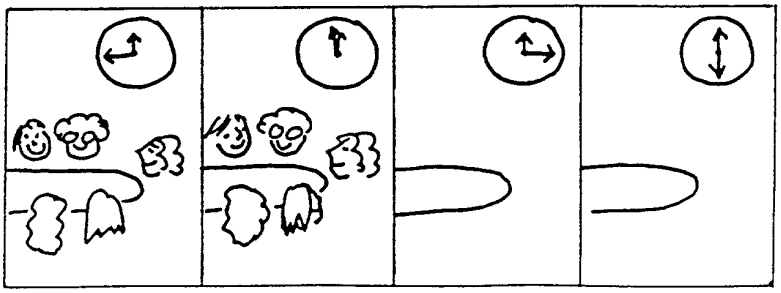
Enfin, pour aider le groupe à respecter les délais, vous pouvez demander à quelqu'un de vérifier le temps durant la réunion. Les membres pourraient assumer cette responsabilité à tour de rôle.

Comparez les deux situations représentées dans la bande dessinée qui suit.* Laquelle des deux préférez-vous?

1



2



Lieu favorisant le travail

Tous vos efforts de planification peuvent être gâchés si vous oubliez de vous préoccuper de l'environnement physique de votre réunion. Il est important que chacun des participants soit assis de manière à voir tous les autres ainsi que le bloc-notes géant (s'il y a lieu).

Vérifiez l'éclairage, la grandeur du local, l'acoustique, la température et l'aération. Pensez au confort des chaises, à l'espace requis pour les diverses activités, à l'accès au vestiaire, aux toilettes et au stationnement.

Prévoyez le matériel pour écrire, les insignes d'identité, des rafraîchissements, le matériel audiovisuel, y compris les fils de rallonge et l'emplacement des prises de courant.

Procès-verbal

Lors d'une réunion, le secrétaire doit prendre des notes et les utiliser

* **SOURCE :** *Working Collectively*, The Women's Self-help Network, Ptarmigan Press Ltd., Campbell River, B.C., 1984 (réimprimé en 1993), pages 24, 25.

pour préparer le procès-verbal. Ce document est utile à plus d'un égard. Il sert à :

- fournir un rapport des débats de la réunion;
- suivre les progrès accomplis;
- informer les personnes absentes;
- orienter les nouveaux membres du comité ou de l'organisme;
- de guide utile pour évaluer le travail accompli.

Le procès-verbal devrait être aussi bref que possible, tout en demeurant fidèle aux débats ayant eu lieu. Chacun des points du procès-verbal devrait être numéroté, de la même façon que dans l'ordre du jour. Le procès-verbal et l'ordre du jour peuvent ensuite être troués, agrafés ensemble et placés dans un cahier à anneaux.

Voici les éléments essentiels à inclure dans un procès-verbal :

1. Nom du comité/organisme.
2. Date, heure et lieu de la réunion.
3. Nom du président d'assemblée et liste des participants (il est parfois plus simple de nommer les personnes absentes).
4. Adoption du procès-verbal de la dernière réunion.
5. Les sujets discutés et toute décision qui a été prise. Le nom des personnes ayant fait des propositions et si la proposition a été acceptée ou rejetée.
6. Points à mettre à l'ordre du jour de la prochaine réunion. Ceci pourrait comprendre des affaires qui n'ont pas été terminées ou des tâches assignées à des individus ou à des sous-comités.
7. Date, heure et lieu de la prochaine réunion.
8. Signatures du président d'assemblée et du secrétaire.

Voici un exemple d'un procès-verbal.

PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION DE DIRECTION
SOCIÉTÉ DE CHEZ NOUS POUR UN MONDE SANS VIOLENCE

Le 11 janvier 2002, 20 h, Salle A du Centre communautaire

1. La réunion a été ouverte par la présidente, Mme A, qui a souhaité une bonne année à toutes les personnes présentes. (M. B. avait averti qu'il serait absent).

2. L'ordre du jour a été accepté, tel que proposé.

3. Le procès-verbal de la réunion du 10 décembre 2001 a été lu, corrigé et adopté.

4. Selon les informations fournies par Josée C., le dépouillement des questionnaires d'enquête distribués aux femmes de la communauté montre que : ...
   Madame D. propose qu'un sous-comité se penche sur le cas des mères seules de moins de 20 ans dans la communauté. Son mandat sera d'identifier des moyens concrets à mettre en oeuvre par la Société pour leur venir en aide, à partir du mois de juin 2002.
   Après discussion, le comité demande à Mme D. d'élaborer un plan d'action à cette fin et de le présenter à l'assemblée lors de la prochaine réunion. Elle travaillera en collaboration avec Josée C.

5. Renouvellement des contrats. La présidente informe l'assemblée que les contrats de deux employés, M. E. et Mme F. viennent à terme dans trois mois. Il demande à l'assemblée de décider de la pertinence de les renouveler.
   Après lecture des descriptions de tâches et des dossiers d'évaluation des employés et selon les recommandations de leur supérieur, le comité décide de renouveler les contrats de ces employés. Une subvention obtenue de... pour financer les projets auxquels ils travaillent permettra de payer leurs salaires.

6. Ordre du jour de la prochaine réunion :
   a) compte-rendu de Mme D. sur l'aide à apporter aux mères seules
   b) besoins de financement pour 2003
   c) rapport du comité sur l'éducation

7. Prochaine réunion : le 13 février 2002
   20 h
   Salle B du Centre communautaire

8. L'assemblée a été levée à 21 h 50.

_____ _____

Présidente Secrétaire

STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Structure formelle ou informelle

Il n'y a pas **une seule et bonne** façon de structurer un groupe. Certains groupes évitent les structures en faisant les choses le plus simplement possible : ils n'ont pas de président ou de leader pour diriger les réunions, ils ne font pas de procès-verbaux des rencontres et ne prennent pas les présences aux réunions.

D'autres groupes ont des structures très rigides; ils consignent par écrit tous les règlements et les décisions et les revoient régulièrement.

Un manque de structure peut ralentir votre groupe et l'empêcher d'atteindre ses buts. Par contre, trop de structure peut vous faire perdre un temps fou à déterminer si les choses se déroulent comme elles le devraient.

Aucune règle ne peut vous dicter le type de structure à adopter. Une bonne façon de procéder consiste à faire participer tout le groupe dans le choix du type de structure qui convient le mieux à votre groupe. La structure choisie devra refléter la nature et les buts de votre groupe.

Voici des informations relatives à une forme de structure plutôt formelle. Elles pourront vous aider à décider comment structurer votre groupe.

Les structures d'une organisation comportent deux éléments : les gens d'une part et les statuts et règlements d'autre part.

Les gens

Les **membres** sont l'élément le plus important de l'organisation. C'est pour répondre à leurs besoins que l'organisation existe. Les membres sont chargés de nommer le comité exécutif ainsi que d'autres présidents de comités. La force d'une organisation dépend surtout de la façon dont on utilise les compétences de ses membres.

Le **comité exécutif** est élu (ou nommé) parmi les membres de l'organisation. Sa fonction est de guider les membres et de les aider à réaliser leurs objectifs. Il se compose généralement d'un président, d'un vice-président et d'un secrétaire-trésorier.

Les **comités** peuvent être permanents ou provisoires selon les buts qu'ils poursuivent. Vous trouverez plus de détails à ce sujet dans le manuel « La réalisation ».

Le **conseil d'administration** se compose de membres dont la fonction est de conseiller l'organisation sur les questions de politique, de s'occuper des affaires courantes et de garder contact avec le public.