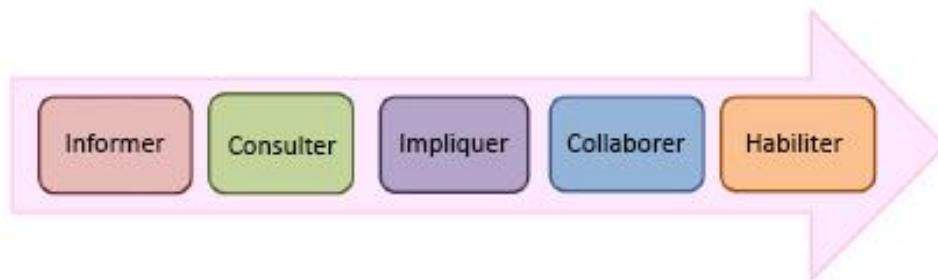




GUIDE DES BONNES PRATIQUES & BOÎTE À OUTILS

TECHNIQUES D'ANIMATION POUR ENCOURAGER
L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE



Cette publication a été rédigée par Brian Benn, Martin Krogh et John Elliott.
Tous droits réservés © MLEK 2016

Remerciements

Les partenaires de MLEK souhaitent saluer et remercier Jennifer Passy, représentante du comité OASBO, pour ses contributions et ses efforts. Sa sagesse et ses conseils étaient inestimables. En outre, nous tenons à remercier Sabina Bredin du ministère de l'Éducation de l'Ontario pour sa contribution importante à la conception du programme. Nous aimerons remercier Ljiljana Allgeier de l'OASBO pour ses incroyables efforts de coordination pour assurer la bonne prestation des séances d'animation.

MLEK tient également à reconnaître le travail très professionnel de Julie Richter, animatrice, formatrice et entraîneuse de la séance en langue française. De plus, nous aimerons remercier Bonnie Mitchell pour son rôle de co-animation dans la séance en langue française.

Enfin, les partenaires de MLEK tiennent à remercier Brian Benn pour son savoir, sa sagesse et sa vaste compétence en tant que formateur principal de ce projet. Brian a fait preuve d'une aisance et d'un professionnalisme exemplaire au cours de la conception et la réalisation de ce projet. Sans ses nombreuses suggestions et recommandations précieuses pour l'allure générale de ce projet, nous n'aurions pas pu obtenir les résultats que nous avons atteints.

Table des matières

Remerciements.....	3
Partie A – Les conseils scolaires de l’Ontario et l’engagement communautaire.....	6
Comment utiliser ce guide.....	6
L’examen des installations destinées aux élèves.....	6
Planifier un examen des installations destinées aux élèves.....	7
L’engagement communautaire.....	7
Partie B – Les principes d’engagement communautaire.....	9
Qu’est-ce que l’engagement communautaire?.....	9
Valeurs fondamentales pour les séances d’engagement communautaire.....	11
Établir le niveau d’engagement pour votre réunion : l’échelle IAP2.....	12
Quel niveau d’engagement communautaire est approprié?.....	12
Le rôle et l’importance d’instaurer la confiance entre les conseils scolaires et les communautés scolaires.....	15
Les clés pour instaurer la confiance.....	16
Partie C – Planifier pour l’engagement communautaire auprès de votre conseil scolaire (réunions au sujet de l’examen des installations et d’autres consultations).....	16
Étape 1 : Précisez des objectifs clairs et réalisables.....	17
Étape 2 : Développez votre plan de communication.....	18
Étape 3 : Développez votre stratégie d’engagement communautaire.....	18
Étape 4 : Communiquez vos objectifs et le contexte de la réunion.....	19
Étape 5 : Mettez en œuvre votre plan – animez la réunion.....	19
Étape 6 : Rapporter et actions de suivi.....	19
Étape 7 : L’évaluation de l’ensemble du processus d’engagement public.....	19
Partie D – Techniques pour l’animation des réunions d’engagement communautaire.....	20

Le modèle divergence-convergence des techniques d'animation	21
Comment développer des questions percutantes.....	22
Partie E – Valorisation des gens : compétences d'empathie cognitive pour l'animation.....	24
Stratégies pour développer l'empathie.....	24
Cinq compétences d'écoute active pour les animateurs	26
Dix conseils pour s'occuper du conflit.....	29
Caractéristiques de comportement passif, agressif et assertif durant l'animation	30
Le rôle de l'animateur lors du conflit – un guide pratique	31
Partie F – Techniques d'animation	32
Stratégie d'animation 1 : Entrevue Matrix	32
Stratégie d'animation 2 : Conversations ciblées	34
Stratégie d'animation 3 : Conversations Café.....	36
Stratégie d'animation 4 : Regroupement par affinité.....	38
Stratégie d'animation 5 : Analyse des champs de forces	40
ANNEXE : Évaluation d'animation de réunions	44
Ressources supplémentaires	46
Ressources en ligne.....	46
Livres et articles	47

Guide des bonnes pratiques des techniques d'animation & boîte à outils

Partie A – Les conseils scolaires de l'Ontario et l'engagement communautaire

Comment utiliser ce guide

Ce guide est conçu pour soutenir les membres des conseils scolaires qui jouent un rôle actif dans la conception, la planification et l'animation des réunions publiques. Les conseils scolaires engagent les parents, les tuteurs légaux et leur communauté locale dans une certaine forme de résolution de problèmes ou de partage d'informations lorsque la décision ou le résultat auront un impact considérable sur ces parties. Les conseils scolaires engagent souvent les parents, les tuteurs légaux et la communauté dans des sujets tels que l'examen des installations destinées aux élèves, l'examen des zones de fréquentation, l'emploi communautaire de la planification scolaire et les modifications aux programmes scolaires. Les conseils scolaires peuvent également travailler directement avec des parents et des tuteurs légaux sur des comités de transition suite à une consolidation scolaire et des conseils de parents.

Ce guide décrit des principes d'engagement public, reconnus internationalement, et fournit un ensemble d'outils afin de préparer les **membres des conseils scolaires** à planifier et à conceptualiser leur processus de consultation communautaire. Les principes et les outils fournis doivent être adaptés pour qu'ils conviennent le mieux au sujet et répondent à la fois aux besoins des conseils scolaires et aux besoins des participants communautaires.

Certains des principes décrits dans ce manuel s'appliqueront davantage dans certaines situations que dans d'autres. En se préparant à une consultation communautaire particulière, les membres du conseil scolaire sont encouragés à discuter des outils et des principes de ce guide avec leurs collègues afin d'identifier collectivement la stratégie la plus appropriée.

L'examen des installations destinées aux élèves

Les conseils scolaires sont responsables d'offrir la meilleure expérience éducative possible à leurs étudiants. Lorsque les communautés vieillissent, les données démographiques se modifient et les tendances d'habitation changent, les représentants des conseils scolaires sont confrontés à des décisions difficiles :

- Les investissements dans les infrastructures scolaires vieillissantes devraient-ils être pris en compte lorsque les données démographiques indiquent que le taux d'inscription diminuera?
- Les écoles avec un taux d'inscription décroissant devraient-elles être fermées et des plans de regroupement être développés? Faudrait-il construire de nouvelles écoles afin d'atteindre les augmentations prévues des taux d'inscription?
- Quelles communautés devraient fermer leurs écoles et quelles communautés devraient recevoir des investissements pour rénover ou construire de nouvelles écoles?

- Comment les programmes offerts à nos enfants seront-ils touchés ou changés?

Ce sont des questions difficiles et des responsabilités importantes pour les représentants des conseils scolaires et les conseillers élus.

Pour les conseils scolaires confrontés à ces responsabilités importantes, ils doivent également traiter un autre ensemble de questions difficiles :

- Quel rôle jouent les étudiants et les citoyens issus des communautés, qui sont concernées par ces situations, dans la décision finale portant sur la question d'investir ou de fermer leur école?
- Quel degré d'implication ou de participation les étudiants et les citoyens concernés devraient-ils avoir dans la délibération et la décision finale?
- Quelles approches et quels processus sont raisonnables et efficaces pour planifier des engagements communautaires?

Encore une fois, ce sont des questions difficiles à répondre et à satisfaire avec des stratégies efficaces.

Le but de ce guide est de fournir un cadre pratique de planification et des outils efficaces de processus afin de pouvoir répondre au deuxième ensemble de questions concernant l'engagement de la communauté et des parties prenantes. Bien qu'il n'y ait pas de « meilleure approche ou meilleur outil de processus » à utiliser pour toutes les séances d'engagement communautaire, il y a des « bonnes pratiques » bien étudiées et documentées.

Planifier un examen des installations destinées aux élèves

Lorsque les conseils scolaires développent des plans à long terme, ils prennent en considération entre autre la croissance et le développement communautaire, les données démographiques, l'historique et les prévisions d'inscription scolaire, l'état des installations.

Par ce processus, les conseils peuvent déterminer des enjeux qui peuvent influencer de façon importante leur prestation de services et le public. Ceux-ci incluent, entre autres, le nombre de nouvelles écoles requises dans certaines zones, où ces nouvelles écoles s'avèrent nécessaires, des ajouts à certaines écoles, l'introduction de nouveaux programmes et la réduction de places-élèves excédentaire par la fermeture d'écoles ou avec des regroupements scolaires.

L'engagement communautaire

Dans les pays du Commonwealth à travers le monde, où les organismes gouvernementaux peuvent avoir besoin de changer les services offerts au public, l'idée reçue est de consulter divers parties prenantes bien avant que les recommandations ou les annonces ne soient faites. La consultation publique est un processus par lequel le public est sollicité à contribuer son opinion sur toutes les questions qui le concernent.

Il y a des consultations efficaces et des consultations inefficaces. Les consultations inefficaces sont considérées comme ayant lieu plutôt à cause des obligations et non pas comme des dispositifs qui soutiennent une véritable prise de décision participative. En revanche, les consultations efficaces sont des processus qui permettent et promeuvent un véritable échange d'informations entre les clients des services gouvernementaux et le gouvernement.

L'examen des installations est le dernier processus public avant que le conseil scolaire ne prenne sa décision sur la fermeture ou le regroupement d'une ou plusieurs écoles.

Voici quelques éléments à considérer dans ce processus :

- Il peut y avoir des occasions d'engager les parties prenantes, telles que dans la planification à long terme, avant que l'examen des installations soit entamé.
- Si les gens sont consultés au cours du processus, ils sont plus susceptibles d'accepter les recommandations finales même lorsque les recommandations pourraient les affecter négativement.
- Le développement des principes généraux qui dirigent le processus et qui seront respectés par tous peut être débattu et convenu par un conseil et ses parties prenantes (voir les principes CORE ci-dessous).
- Chaque situation est unique. En ce qui concerne une approche consultative, une solution ne convient pas à tous, c'est-à-dire que divers groupes peuvent être consultés, à plusieurs reprises et de plusieurs manières, tout au long du processus.
- Les consultations devraient être réalisées stratégiquement en déterminant qui doit être présent et qui ne le doit pas.
- Les techniques d'animation créatives sont des éléments clés qui doivent être utilisés ; ces méthodologies augmenteront la probabilité que tous les participants aient l'opportunité de partager leurs idées d'une manière ordonnée, ouverte, non menaçante et productive.
- Le besoin de comprendre le modèle du développement d'équipe (formation, confrontation, normalisation, production) et de s'adapter selon la taille du groupe et du type de consultation dans laquelle vous êtes engagés (par exemple une réunion publique vs un comité de travail ARC).
- Apprendre comment développer les questions essentielles et comment les poser au cours du processus de consultation.
- Les résultats des réunions et des événements devraient être communiqués au public de façon affective pour qu'il puisse être tenu au courant des enjeux discutés.
- Si le processus est entièrement ouvert et transparent, il devrait y avoir moins de surprises au moment lorsque les recommandations finales sont prises et la consultation publique a lieu.

Partie B – Les principes d’engagement communautaire

Qu’est-ce que l’engagement communautaire?

« Engagement » est un terme général et inclusif qui décrit un large éventail d’interaction et de dialogue entre les gens. Il peut inclure une variété d’interactions telle que la communication unilatérale ou les séances d’information, les consultations pour recueillir des avis, l’implication et la collaboration dans la prise de décision, ainsi que l’autonomisation (« *empowerment* ») afin de pouvoir prendre des mesures. Les séances d’engagement peuvent être structurées sous forme de rencontres en grand ou petit groupe et peuvent être conçues soit comme un processus informel ou comme un processus très structuré.

Le mot « communauté » est également un terme très général, utilisé pour définir certains groupes de population tels que les parties prenantes, les groupes d’intérêt, les groupes de citoyens ou encore des groupes de communautés scolaires. Une communauté peut se définir par un emplacement géographique (communauté de lieu), une communauté d’intérêts similaires (communauté de pratique) ou une communauté d’affiliation ou d’identité (par exemple une école ou une zone scolaire).

« L’engagement communautaire » est donc un processus planifié et interactif dont l’objet spécifique est le travail avec des groupes identifiés qu’ils soient liés par un emplacement géographique, par un intérêt particulier ou qu’ils s’identifient à un intérêt commun (par exemple : une fermeture d’école ou une un regroupement scolaire, établir des politiques du conseil, etc.).

Un « processus d’engagement communautaire » élargit la portée de l’interaction en passant de l’intérêt individuel à l’intérêt collectif, ce qui peut mener à des résultats plus inclusifs qui reflètent la diversité des intérêts au sein d’une communauté quelconque.

Un engagement communautaire efficace vise à impliquer la communauté touchée par les recommandations proposées du conseil scolaire afin d’acquérir une compréhension commune, de permettre le dialogue et le discours et, finalement, de développer le soutien à des résultats à long terme et durable pour la communauté.

Un engagement communautaire efficace doit être significatif aux yeux des participants impliqués dans le processus. Ils ont besoin de croire que le processus est entrepris de bonne foi et que leurs contributions seront entendues et respectées. Comme l’on a entendu remarquer un participant lors d’une séance d’engagement communautaire, « S’ils n’ont pas d’intérêt à entendre ce que j’ai à dire, pourquoi s’embêter à me demander de contribuer mon avis? »

Il y a un certain nombre d’éléments clés qui aident à rendre significatif les processus d’engagement communautaire :

- **Avoir un objet et des objectifs précis** : Les participants doivent être clairs quant aux raisons pour lesquelles la séance d’engagement a lieu, aux rôles qu’ils occupent et à la façon dont leur contribution aura un impact sur les décisions ou les recommandations. Les participants doivent également connaître le

degré d'impact que leur contribution et que leur rétroaction aura sur la recommandation et la décision finale.

- **Un premier engagement** : La communauté a besoin d'être engagée dès le début du processus ou de savoir qui est engagé dès le début en leur nom.
- **Un engagement des personnes clés touchées par une décision** : Tous les individus ou groupes qui seront touchés directement ou indirectement par une décision doivent être informés et engagés dans le processus.
- **Des informations crédibles et équilibrées** : Pour que la communauté ait une implication significative, elle doit avoir des informations équilibrées et nécessaires qui soutiennent les perspectives et les recommandations clés afin qu'elle puisse définir sa propre perspective et s'engager dans une discussion interactive.
- **Un processus interactif organisé et animé** : L'engagement ne se limite pas à une communication passive ou unilatérale. Un engagement efficace offre des occasions de dialogue réciproque en facilitant l'échange d'idées, d'inquiétudes, d'enjeux et de propositions.
- **Des informations accessibles** : La communauté doit être en mesure d'avoir accès aux informations nécessaires, et ce, dans un format accessible.
- **La communication des résultats** : L'aboutissement des séances d'engagement communautaire et l'impact que ceci a sur les décisions finales sont à partager avec la communauté qui a consacré du temps et donné ses contributions.

L'engagement communautaire peut être conçu pour accomplir un éventail de buts ou de résultats¹ tels que :

- **Inform** la communauté des directives ou des décisions politiques ;
- **Consulter** la communauté en vue d'obtenir des avis ou des réactions dans le cadre d'un processus afin de développer une politique, une direction stratégique ou encore d'affiner une recommandation ;
- **Impliquer** la communauté grâce à des séances d'engagement interactives afin d'assurer que les enjeux et les préoccupations communautaires sont compris et considérés comme faisant partie du processus de prise de décision ;
- **Collaborer** avec la communauté par des partenariats pour concevoir des options et fournir des recommandations ;

¹ Adapté de l'échelle de l'Association internationale de participation publique (IAP2) pour démontrer l'éventail des options d'engagement avec les parties prenantes et les communautés. À noter que l'IAP2 emploie le terme « public » pour faire référence à ce que nous avons appelé « communauté » dans ce guide.

- **Habiliter** la communauté pour qu'elle prenne des décisions et mette en œuvre des changements.

Valeurs fondamentales pour les séances d'engagement communautaire

Alors que beaucoup d'organisations ont identifié des valeurs fondamentales pour orienter les efforts d'engagement communautaire, celles identifiées par l'Association internationale de participation publique (IAP2) sont peut-être les plus exhaustives et les plus largement acceptées. IAP2 prône les suivantes valeurs fondamentales pour les organisations qui conçoivent et mettent en œuvre des séances d'engagement communautaire :

- Le public a le droit d'être impliqué dans le processus de prise de décision.
- La contribution du public influencera la décision.
- Reconnaître et communiquer les besoins et les intérêts des participants.
- Faciliter l'engagement de ceux qui sont potentiellement concernés.
- Solliciter l'apport des participants en concevant le mode de leur participation.
- Fournir des informations dont le public a besoin pour pouvoir participer.
- Communiquer comment l'apport du public a influencé la décision.

La publication des principes fondamentaux communique les attentes auxquelles les parties prenantes peuvent s'attendre durant le processus d'engagement. Au cours des cinq séances de formation en animation, tenues au nom de l'OASBO et du ministère de l'Éducation, les principes suivants ont été proposés par des représentants des conseils scolaires pour être considérés par ceux qui développent le processus de consultation :

Responsable	Soyez sensible aux questions budgétaires, d'échéances et rapport coût-efficacité qui démontrent que les résultats et les aboutissements conforment aux attentes.
Inclusif	Engagez la communauté dans un processus participatif qui promeut l'inclusion.
Transparent	Promouvez une communication ouverte et honnête lors d'un engagement avec la communauté.
Respectueux	Respectez le temps et l'apport des participants durant le processus d'engagement tout en prenant en compte l'ensemble des besoins de la communauté.
Confiance	Communiquez d'une manière transparente et respectueuse, et restez ouvert à la rétroaction.
Communication	Assurez que public ait toutes les informations nécessaires dont il a besoin et dans les meilleurs délais, afin de fournir de façon éclairée de la rétroaction et des recommandations.
Réceptif	Adressez les préoccupations des participants et fournissez-leur des communications et de la rétroaction aux moments opportuns.
Engagement	Soyez sincère et donnez suite aux engagements pris envers le public.

Établir le niveau d'engagement pour votre réunion : l'échelle IAP2²

L'échelle IAP2 consiste en cinq principaux niveaux d'engagement (ou de buts), lesquelles les équipes de planification devrez prendre en compte : informer, consulter, impliquer, collaborer et habiliter. Chacun de ces buts donne une occasion d'évaluer ce qui est le plus important pour vos efforts d'engagement ainsi que la capacité de développer les stratégies et les outils nécessaires pour que ces efforts aient du succès auprès de parties prenantes et de communautés. L'échelle montre aussi le niveau croissant de l'impact public lorsque vous progressez de « informer » à « habiliter ».

Ci-dessous vous allez trouver le schéma de l'échelle IAP2, intitulé « Niveaux d'engagement communautaire ». Lorsque vous traversez l'échelle de gauche à droite, d'informer à habiliter – il y a une attente croissante pour l'engagement communautaire et l'impact. À l'extrémité gauche de l'échelle, « informer », il n'y a pas d'attente de recevoir de la rétroaction et, par conséquent, il y a un faible niveau d'impact communautaire. À l'extrémité droite de l'échelle, « habiliter », la communauté est censée prendre des décisions et il y a donc un niveau élevé d'impact communautaire.

Outre des changements aux attentes communautaires de l'impact sur des décisions, lorsque vous traversez l'échelle, les tâches commencent à se différer et les forces des relations augmentent au fur et à mesure, d'informer, consulter, impliquer et enfin à habiliter, où l'accent est mis sur une forte relation de confiance.




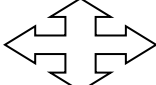
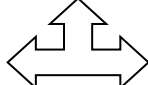


Quel niveau d'engagement communautaire est approprié?

Engager la communauté (les parties prenantes) s'inscrit rarement dans un seul niveau de l'échelle. En fait, un processus d'engagement typique concerne plutôt un hybride d'activités couvrant toutes les nuances de l'échelle.

² Le tableau « Les niveaux d'engagement communautaire » a été adapté en faisant référence à l'Association internationale de participation publique (IAP2) et il est présenté aux représentants des conseils scolaires de l'Ontario pour identifier le niveau approprié d'engagement communautaire, lequel ils envisagent planifier.

Vous devez réfléchir sur le niveau d'engagement et identifier celui qui est le meilleur pour votre initiative d'examen des installations. Le *Guide portant sur l'examen des installations destinées aux élèves* (2015) établit une attente que les conseils scolaires « consultent » les communautaires scolaires.

Niveau de l'engagement	Informier	Consulter	Impliquer	Collaborer	Habiller
Direction de la communication	Le public  Le conseil scolaire	Le public  Le conseil scolaire	Le public  Le conseil scolaire	Le public  Le conseil scolaire	Le public  Le conseil scolaire
Engagement envers le public	Fournissez au public des informations équilibrées et objectives, des recommandations ou des décisions. « Informer » est le but le plus fondamental et plus simple d'un processus d'engagement.	Obtenez l'apport et la rétroaction sur la recommandation proposée ou la décision qui est à l'étude. « Consulter » sollicite activement de l'apport sur la recommandation proposée que vous soyez en train de considérer.	Travaillez avec le public pour comprendre ses opinions et ses préoccupations à l'égard de la recommandation. « Impliquer » signifie travailler avec la communauté pour assurer que ses préoccupations se reflètent dans la recommandation.	Travaillez ensemble avec le public pour trouver des solutions à des enjeux et pour générer une recommandation ou une décision commune. « Collaborer », c'est s'associer à la communauté dans chaque aspect de la recommandation proposée.	Travaillez avec le public sur un processus par lequel il recommandera ou prendra une décision. « Habiller », c'est inscrire aux communautés une responsabilité partagée de la prise de décision et de la prise en charge.
Justification	Une décision ou recommandation a déjà été faite. Fournissez des faits ou des résultats concernant une analyse. Le public n'a aucune opportunité pour influencer le résultat final ou la décision finale. Le but est de	Écoutez et recueillez des informations et des avis sur la recommandation. Clarifiez des enjeux ou des préoccupations avec une recommandation. Le but est de recueillir des idées, de la réaction, ou de la rétroaction afin d'améliorer la prise de décision. La	Fournissez une occasion d'un échange d'informations multilatéral. Communiquez des perspectives, des attentes et des préoccupations alternatives. Le but est de valider et de mesurer le soutien à une recommandation	Le public et les représentants des conseils scolaires créent des solutions alternatives à des enjeux complexes. Le but est d'atteindre une prise de décision partagée en s'appuyant sur la recommandation proposée.	Le conseil scolaire partage les enjeux avec le public et habilite un groupe représentatif à recommander ou à prendre une décision. Le but est de mettre en œuvre ce que le public décide.

	sensibiliser.	responsabilité de la décision finale reste dans les mains du conseil scolaire.	proposée.		
<p>Outils de processus pour l'engagement</p> <p>À noter : Pour en savoir davantage au sujet des outils et techniques d'animation, veuillez explorer les liens de sites Web et les livres de ressources présentés dans la section Ressources supplémentaires à la fin de ce guide.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Portes ouvertes • Fiches d'information • Sites Web • Brochures • Média sociaux • Annonces ou articles de journal • Communiqués de presse • Conférences de presse 	<ul style="list-style-type: none"> • Portes ouvertes avec des expositions et des affichages • Des réunions publiques en utilisant des tables rondes pour recueillir des réactions et de la rétraction. Prenez en compte des processus tels que l'analyse des champs de forces, les conversations Café ou l'entrevue Matrix • Séances de groupe de discussion avec des parties prenantes sélectionnées en vue d'obtenir de la rétraction • Sondages en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité consultatif des parties prenantes • Des ateliers interactifs pour recueillir de la rétraction et des alternatifs. Possibilité d'utiliser des processus, y compris l'analyse des champs de forces, les conversations Café, la technique du groupe nominal ou le regroupement par affinité • Processus « Charrette » pour atteindre un accord mutuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité consultatif des parties prenantes • Tous les processus de concertation tels que la technique du groupe nominal, les conversations Café, etc. • Processus « Charrette » pour atteindre un accord mutuel • Force opérationnelle des parties prenantes touchées pour présenter des options ou des recommandations proposées 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail officiel doté de pouvoirs décisionnels délégués • Jurys de citoyens • Scrutin des parties prenantes

Une moindre implication (Informer-prévenir ou Consulter-recueillir de l'apport ou de la rétroaction) est appropriée lorsque :

- Une législation ou des réglementations définissent le niveau de l'implication publique dans la prise de décision.
- La décision finale requiert de la cohérence par rapport aux enjeux traités auparavant par le conseil scolaire et doit respecter les normes professionnelles, financières ou techniques.

- Une personne en position d'autorité telle qu'un conseiller du conseil scolaire agit dans les limites de son pouvoir législatif lors d'une prise de décision.
- Il y a un besoin urgent de prendre une décision ou de répondre à une situation.

Une implication accrue (des alternatives Consulter-chercher, des intérêts Impliquer-partagés ou des résultats Collaborer-partagés) est appropriée lorsque :

- La loi exige la notification et l'apport du public.
- Plusieurs groupes ont un intérêt ou des préoccupations significatives à l'égard du résultat de la décision.
- La décision touchera les attentes morales ou émotionnelles de la communauté (fermer une école par exemple).
- Le succès de la décision repose sur le soutien ou l'adhésion du public.

Les législations, réglementations et directives du ministère de l'Éducation ainsi que la politique du conseil dirigent le niveau de l'engagement communautaire qui sera utilisé par les représentants du conseil scolaire impliqués dans des consultations portant sur les examens des installations destinées aux élèves. Par exemple, les conseils scolaires ne peuvent « habilitier » les groupes communautaires à décider lesquelles des écoles demeurent ouvertes et lesquelles devraient faire l'objet de fermeture. De même, le cadre d'examen des installations destinées aux élèves du Ministère limite le niveau de la collaboration avec la communauté au sens large, mais permet au comité d'examen des installations d'avoir un plus grand degré d'implication. Par conséquent, **les stratégies d'engagement communautaire que la plupart des conseils scolaires visent à mettre en place varient de « informer » à « consulter » à « impliquer » sur l'échelle IAP2.**

Le rôle et l'importance d'instaurer la confiance entre les conseils scolaires et les communautés scolaires³

Les consultations d'engagement communautaire sont essentiellement des réunions de groupes communautaires. Engager les groupes communautaires dans un dialogue ouvert et franc requiert un effort ciblé et cohérent afin de favoriser la confiance et d'établir de solides relations. Sans confiance, il est presque certain que même le processus d'engagement le mieux conçu et réfléchi échouera ou n'atteindra pas le niveau de réussite recherché.

Malheureusement, beaucoup de consultations portant sur les examens des installations destinées aux élèves se tiennent dans un climat où la confiance est faible ou en déclin, ce qui pose des défis majeurs aux conseils scolaires cherchant à engager les communautés scolaires dans une discussion efficace et un processus participatif.

³ Adapté de l'université d'État de Pennsylvanie, Agricultural Society, Community Engagement.

Les clés pour instaurer la confiance

Instaurer la confiance exige de s'occuper de plusieurs éléments interreliés. Ces éléments ne sont pas compliqués, mais ils requièrent un effort cohérent et constructif pour réussir. En fait, ils « mettent en action vos valeurs et vos principes fondamentaux ». Les éléments clés incluent :

- **La communication.**⁴ Communiquer avec vos communautés avant, au cours de, et après vos efforts d'engagement communautaire. Plus de citoyens et communautés comprennent les buts et les résultats prévus de votre processus d'engagement, possèdent les informations dont ils ont besoin afin d'offrir des avis éclairés, comprennent les perspectives de l'autre, et leur(s) rôle(s) et enjeux dans le processus et le problème, plus de confiance vos efforts d'engagement engendreront et pourront en profiter à long terme. L'auteur Nick Morgan affirme que toute communication consiste en deux conversations : celle verbale – le contenu – et celle non verbale – le langage corporel. Si les deux sont alignées, vous pouvez être un communicateur persuasif et authentique. Instaurer la confiance avec vos publics requiert d'être ouvert à leur rétroaction, d'être lié à leurs enjeux et préoccupations, d'être passionné tout en acceptant les sentiments et les émotions et d'écouter activement la rétroaction communautaire.
- **Le respect.** Il est absolument essentiel que le ton, le contenu et l'animation de vos efforts d'engagement respectent l'apport de tous les participants ou membres – même s'il y a une forte opposition ou divergence par rapport à vos recommandations proposées. Mener une consultation signifie de recueillir de l'apport et de la rétroaction, échanger des idées et des informations, mais elle ne mène pas nécessairement à un accord.
- **La transparence du processus.** Vos efforts d'engagement communautaire devraient être clairs et bien compris par toutes les parties prenantes, en l'absence d'intentions « cachées » (personnelles, politiques ou informationnelles) et franc quant au rôle et au niveau d'influence que les citoyens auront dans soit la prise de décision, soit la mise en œuvre des recommandations et des décisions. Définir clairement ce qui est « dans la portée » et « hors de portée » avant, pendant et après les consultations est impératif pour s'adresser aux attentes des citoyens.
- **Partager les informations de façon ouverte et étendue.** Instaurer la confiance requiert que toute personne impliquée dans une consultation travaille à partir d'une compréhension commune des enjeux, d'informations concrètes, de la recommandation proposée et qu'elle partage ses perspectives avec les autres. Si les participants ou les résidents ressentent que les informations ne sont partagées qu'avec certains membres ou qu'elles ne rendent pas justice à toutes les perspectives sur un enjeu, il est très peu probable que vous créiez la confiance requise pour un engagement efficace ou durable.
- **Engager les parties prenantes de façon pertinente.** Les efforts d'engagement communautaire doivent permettre aux citoyens d'échanger leurs perspectives, d'accepter de différentes positions et opinions, et de se sentir accueillis et invités à contribuer.

Partie C – Planifier pour l'engagement communautaire auprès de votre conseil

⁴ Nick Morgan, *Trust Me : Four Steps to Authenticity and Charisma* (2009). L'auteur et expert en communication présente quatre éléments clés de la communication pour instaurer la confiance.

scolaire (réunions au sujet de l'examen des installations et d'autres consultations)

Engager les communautés soumises à un examen des installations destinées aux élèves est un processus à long terme et non pas un événement ponctuel. L'animateur de l'engagement communautaire devra gérer de nombreux défis interreliés : générer une analyse pertinente et concrète des données démographiques du conseil scolaire et une évaluation de l'état des installations scolaires, comprendre les préoccupations des parties prenantes ainsi que leurs aspirations et idées, informer les citoyens et les parties prenantes quant aux recommandations proposées, et recueillir de l'apport communautaire de manière compréhensible. La planification de votre engagement communautaire exigera que vous :

- Informez les parties prenantes de la communauté de votre analyse et vos recommandations proposées.
- Recueillez l'apport des parties prenantes de la communauté concernant leurs opinions et réactions quant à la recommandation proposée.
- Comprenez et prenez en compte les préoccupations des parties prenantes ainsi que leurs aspirations et idées, pour relever les défis du conseil scolaire.
- Identifiez des facteurs alternatifs à prendre en compte lorsqu'il faut trancher sur la recommandation finale.

Étape 1 : Précisez des objectifs clairs et réalisables

L'animation des séances d'engagement communautaire requiert une clarté d'objet et d'intention afin d'éviter que le processus perde de vue son but et les parties prenantes deviennent frustrées ou désengagées.

Encadrez l'enjeu ou le problème – La première étape du développement de votre plan d'engagement communautaire consiste à encadrer l'enjeu ou la recommandation d'une manière que la communauté puisse comprendre ce qui est dans la portée et ce qui est hors de portée, les objectifs de la réunion, son rôle et les processus pour discuter de la recommandation et fournir de la rétroaction et des solutions alternatives.

a. Précisez **l'objet de la séance** (en une seule phrase) de cette réunion.

- Précisez ce qui est « **dans la portée** » et ce qui est « **hors de portée** » (gestion des limites).

b. Décrivez **les résultats ou buts désirés** de la réunion. Identifiez le **niveau d'engagement communautaire** approprié (sur l'échelle IAP2) qui soutient vos résultats désirés. Examinez les questions suivantes afin d'identifier vos buts :

- **Informier** – Voulez-vous informer des gens sur un projet ou les aider à comprendre un problème, une opportunité ou une recommandation? Avez-vous besoin de plus d'informations de la part des citoyens afin de pouvoir prendre une décision? Quels sont les éléments clés que vous aimeriez que les parties prenantes comprennent? Que doivent-elles savoir pour que cet effort réussisse? Quelle information nous manque?

- **Consulter** – Voulez-vous recevoir de la rétroaction publique sur un projet, un programme ou une recommandation? Voulez-vous stimuler le débat public sur cet enjeu? Quels types d'informations voulez-vous obtenir de vos participants? Le but est-il de recueillir simplement de l'apport en vue d'une recommandation pré-développée ou s'agit-il de perceptions et de valeurs liées à l'enjeu que vous cherchez à adresser?
- **Impliquer** – Voulez-vous travailler directement avec les citoyens tout au long le processus de prise de décision, faire appel à leur savoir et expertise pour formuler des recommandations? Si vous attendez des parties prenantes de formuler des recommandations, quel est précisément leur champ de compétence? Comment leur apport sera-t-il incorporé dans le processus ou les résultats?
- **Collaborer** – Voulez-vous créer des partenariats à long terme parmi les parties prenantes (participants et groupes communautaires) qui mettront en œuvre les solutions qu'elles engendrent? Quelles contributions et formes de partenariat précises attendez-vous de vos parties prenantes? Que peuvent-elles contribuer effectivement? Quelle autorité êtes-vous prêt à renoncer si nécessaire?
- **Habiliter** – Voulez-vous que le public exerce son *leadership* afin de mettre en œuvre des mesures axées sur l'objet? Qu'attendez-vous précisément des parties prenantes qu'elles fassent par elles-mêmes?

c. Décrivez à **quoi ressemble le succès** dans le contexte de cette réunion (« commencez avec la fin en tête »).

Étape 2 : Développez votre plan de communication

Il est important de comprendre votre communauté de parties prenantes, leurs préoccupations et espoirs. Commencez par identifier vos principaux groupes de parties prenantes et leur rôle et niveau d'engagement. Développez une matrice de communication des parties prenantes (qui a besoin de savoir quoi, quand et comment?). Quel est votre message de communication avant la séance?

1. Développez votre équipe de projet d'engagement – à ce stade, c'est une bonne idée de développer une équipe de projet ou un groupe consultatif afin d'aider à planifier et mettre en œuvre votre processus d'engagement. Les responsabilités de l'équipe pourraient comprendre :
 - sélectionner les outils et concevoir le processus de participation citoyenne
 - identifier et recruter des participants
 - rendre public l'effort
 - développer des renseignements contextuels
 - concevoir des repères et des critères pour l'évaluation
 - communiquer les résultats du processus
 - formuler des recommandations fondées sur les résultats

Étape 3 : Développez votre stratégie d'engagement communautaire

- a. Quel est **votre agenda**?
- b. Quelles sont vos **questions clés pertinentes** avec lesquelles vous voulez recueillir de l'apport de la part des parties prenantes?

c. Quelle(s) **technique(s) de processus d'animation** utiliserez-vous?

Considérez comment vous aborderez les composantes clés suivantes:

- **Transformation de la communauté** : mettez l'accent sur la responsabilité et l'engagement, l'apprentissage de l'un et de l'autre, un biais vers le futur et enfin, l'utilisation des processus afin de maximiser l'engagement citoyen. Prévoyez d'organiser au préalable une séance de pratique avec les membres de l'équipe.
- Comment **enregistrez-vous la rétroaction des participants?**
- Comment **évaluez-vous l'efficacité de la réunion?**

Étape 4 : Communiquez vos objectifs et le contexte de la réunion

Quel est le message clé et l'agenda que vous enverrez à vos parties prenantes avant de les informer ou les impliquer dans la séance d'engagement? Comment communiquerez-vous ce message?

Étape 5 : Mettez en œuvre votre plan – animez la réunion

Animez la réunion du comité ou la séance d'engagement public et faites preuve de votre ouverture d'esprit à entendre les différents points de vue. Commencez la réunion en réaffirmant les messages clés que vous avez présentés auparavant dans vos annonces de communication et de promotion (ces messages ont été développés dans Étapes 1-4 de votre plan.) :

- l'énoncé de l'objet de la séance
- ce qui est dans la portée et hors de portée
- les objectifs et résultats de la réunion
- les règles de base de la réunion
- l'agenda et le processus de la réunion.

Animez la réunion afin de recueillir de la rétroaction des participants dans le respect d'un processus ouvert et interactif. Expliquez comment les informations seront utilisées et quand les participants seront informés des prochaines étapes. Effectuez une évaluation de la réunion pour estimer si vous avez réussi à atteindre l'objet et les objectifs de la réunion.

Étape 6 : Rapporter et actions de suivi

Préparez un rapport de l'apport des discussions de séances et des participants. Mettez-le à la disposition des décideurs et affichez-le sur un site Web public. Assurez le suivi avec les participants. Conseillez-les sur les actions prises par le comité et les conseillers.

Étape 7 : L'évaluation de l'ensemble du processus d'engagement public

Examinez la rétroaction des participants sur leur expérience et leurs suggestions d'amélioration. Faites un bilan avec votre équipe sur ce qui marchait bien, ce qui ne marchait pas aussi bien que vous l'auriez souhaité, ainsi que sur ce que vous feriez différemment la prochaine fois (leçons apprises).

Partie D – Techniques pour l’animation des réunions d’engagement communautaire

L’animation est la pratique d’aider les gens appartenant à des groupes à accomplir des choses, et ce, de la manière la plus ciblée et efficace possible. Le terme « animation » se traduit en anglais par « *facilitation* » dont la racine est « facile », ce qui signifie « faire facile ou faire le simple ». Simplement dit, un animateur (« *a facilitator* ») rend la vie facile aux groupes, c’est-à-dire en facilitant, pour qu’ils atteignent les résultats désirés d’une réunion.

Sans utiliser habilement des processus pour un engagement efficace et une réflexion collective, le dialogue dégénère souvent en diatribe et les solutions appartiennent à ceux avec les plus fortes voix ou le plus de pouvoir.

*Juanita Brown et Thomas J. Hurley,
« Conversational Leadership : Thinking Together for a Change »,
Oxford Leadership Journal*

Mais, de toute évidence, être un animateur efficace, c’est beaucoup plus compliqué que « faire le simple ». Les animateurs d’un processus de groupe doivent gérer une variété de facteurs interreliés : avoir une conviction fondamentale que la communauté des parties prenantes a la sagesse et l’aperçu afin de fournir de la perspicacité et des orientations futures, sont capables d’écouter attentivement et ouverts à des points de vue divergents, suspendent le jugement et reconnaissent les nouvelles idées, comprennent la dynamique changeante du développement de groupe et adaptent aux besoins du groupe, et ils assurent que les participants se concentrent sur les objectifs de la réunion. Le rôle principal de l’animateur est de rester neutre et d’offrir du *leadership* à des réunions sans influencer les résultats ou contribuer du contenu. Autrement dit, le rôle d’un animateur consiste à concevoir et à guider le « processus » de groupe et à permettre aux participants de générer le « contenu ».

La tâche principale de l’animateur de consultations d’engagement communautaire est de soutenir l’efficacité de groupe en concevant le **processus** et la **structure** de la réunion. L’animateur conçoit le processus de groupe (les questions clés à discuter) et guide la technique d’animation structurée (tâches de groupe et activités) pour améliorer la capacité d’un groupe à partager ses perspectives sur des enjeux et à fournir de la rétroaction sur une recommandation proposée.

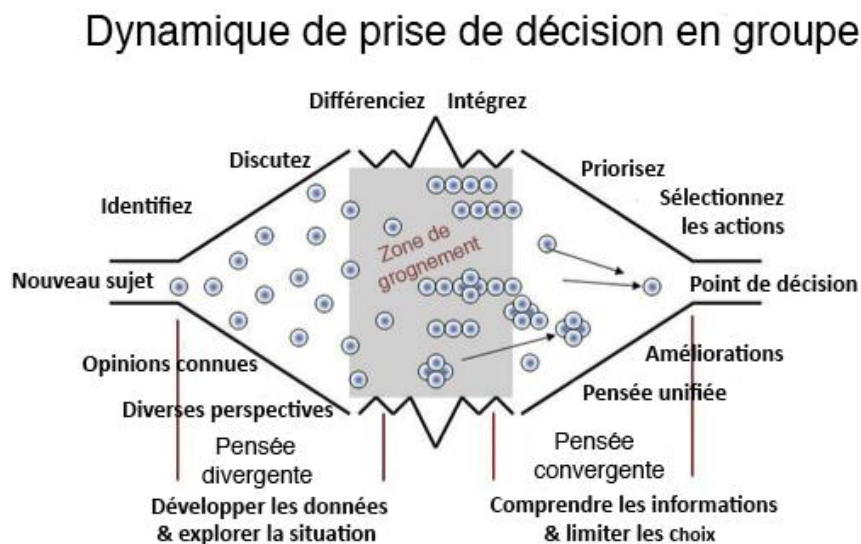
En résumé, les rôles et les tâches clés qu’un animateur d’engagement communautaire doit gérer sont :

- exprimer les objectifs de la séance et confirmer la compréhension et l’acceptation

- clarifier ce qui est « dans la portée » et « hors de portée » dans le cadre des objectifs de la réunion
- déclarer les règles de base de la réunion (aussi appelé règles d'engagement)
- agir comme une ressource de « contenu neutre » ; ne pas prendre parti ; demeurer détaché émotionnellement
- sélectionner et guider les techniques et les processus d'animation qui permettent à tous les participants d'être engagés dans le dialogue et de fournir de l'apport
- maintenir le groupe concentré et sur la bonne voie
- enregistrer les pensées, les sentiments et les recommandations du groupe
- vérifier avec le groupe la compréhension et l'exactitude de l'apport
- préciser les idées et le progrès en paraphrasant, synthétisant, et confirmant
- créer un climat sécuritaire et positif dans lequel les relations deviennent productives plutôt que destructives (cela protège les membres du groupe et leurs idées des attaques)
- gérer la dynamique et le conflit de groupe si un tel contexte se produisait
- expliquer comment la rétroaction communautaire et les recommandations seront publiées et influenceront la prise de décision.

Le modèle divergence-convergence des techniques d'animation⁵

Le modèle « Dynamique de prise de décision en groupe » a été développé par Sam Kaner. Ce modèle aide les animateurs à comprendre le processus auquel les groupes assistent en recueillant des informations pertinentes sur un enjeu et à le rendre ainsi intelligible.



⁵ *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* par Sam Kaner et al. présente un cadre qui décrit la conception des méthodes et techniques d'animation participative et est publié par New Society Publishers/Canada (2002).

Le modèle fonctionne ainsi : l'animateur rassemble les membres du groupe et les informe de la méthodologie dans laquelle ils seront impliqués afin d'aborder une question ou un enjeu identifié.

1. **Étape de divergence** : Comme précisé par la méthodologie, le groupe subit normalement une discussion active par laquelle des idées et des informations (données) « divergentes » sont identifiées et collectées.
2. **Zone de grognement** : À la fin de l'étape de divergence, les données collectées peuvent, à première vue, sembler écrasantes et lourdes aux yeux du groupe. Les membres du groupe pourraient se poser la question : « Que ferons-nous avec toutes ces informations? » D'où le terme zone de grognement.
3. **Étape de convergence** : Comme déterminé par la méthodologie, le groupe commence à organiser et consolider la réflexion sur les données collectées et ce faisant, il commence à les comprendre afin qu'il puisse préciser des décisions et les étapes suivantes.

Comment développer des questions percutantes

La plupart des animateurs consacrent beaucoup de temps à concevoir ou à sélectionner des processus structurés pour engager les participants aux réunions dans un engagement et un dialogue constructif. Déterminer les bonnes questions pour les bonnes personnes au bon moment est au cœur des processus efficaces et dynamiques d'animation en groupe.

Sans mettre l'accent sur des problèmes et des questions critiques, il n'y a aucune raison d'agir.
Juanita Brown

Qu'est-ce qui définit une question percutante? Des questions percutantes sont :

- Simples et claires.
- Celles qui suscitent la réflexion, stimulent la créativité, et mobilisent une pensée originale.
- Celles qui mettent l'accent de l'enquête sur les objectifs de la réunion.
- Celles qui génèrent de l'énergie émotionnelle et de la passion pour répondre.

Dorothy Strachan, auteure du livre réputé ***Making Questions Work***,⁶ offre une simple directive pour pouvoir déterminer la bonne question pour votre processus : « Les questions sont les bonnes si elles contribuent à l'objet et aux objectifs d'un processus. » Autrement dit, poser des questions qui invitent les participants à répondre directement aux objectifs et à l'objet de la réunion. *Making Questions Work* est une ressource utile pour les participants en leur offrant plus de 1800 exemples de questions organisés en catégories logiques.

⁶ Dorothy Strachan, *Making Questions Work*, publié par Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, CA (2007).

Un échantillon des questions de *Making Questions Work* est mis à votre disposition ci-dessous aux fins de votre examen et planification de réunions (plusieurs questions ont été modifiées afin de réfléchir les objectifs et le contexte de réunions.

- **Questions pour ouvrir une séance**

- Qu'est-ce est ce qui vous amène à cette séance d'engagement?
- Quel est le message clé ou le désir clé que vous apportez à cette réunion?
- Quelle hypothèse faites-vous sur cette réunion et vous n'en êtes pas certain que les autres participants la partagent?
- À quelle question aimeriez-vous avoir une réponse à la fin de cette réunion?
- De votre point de vue, quelle est la question clé qui doit être abordée lors de cette réunion?
- Qu'est-ce qui doit se passer lors de cette réunion pour assurer que vous vous consacriez pleinement au résultat?

- **Questions pour mobiliser l'action**

- D'après la présentation d'ouverture, qu'est-ce qui vous a marqué le plus?
- Quelles sont les parties de la présentation d'ouverture auxquelles vous vous rapportez le plus?
- Après avoir entendu la présentation d'ouverture, votre opinion a-t-elle changé sur la recommandation proposée?
- Qu'est-ce que vous aimez ou n'aimez pas de la recommandation proposée?
 - Rappel de suivi : Quelles sont les solutions alternatives que vous pouvez offrir?
- Quel est le changement que vous feriez par rapport à la recommandation proposée qui aurait un effet important et positif sur l'aboutissement de la décision finale?
- Que faudrait-il faire pour aborder les défis posés et pouvoir résoudre ce problème?

- **Questions pour pratiquer une pensée critique**

- À quoi ressemblerait ce problème s'il était géré autrement?
- Imaginez-vous dans dans trois ans et que cet enjeu sera complètement résolu. Qu'est-ce qui se sera passé qui est différent d'aujourd'hui?
- Qu'est-ce qui manque dans cette discussion jusqu'ici? Qu'est-ce qui nous échappe? Quels sont les aspects qui requièrent davantage de clarté?

- **Questions pour aborder les enjeux**

- Si vous pouviez faire un seul changement pour améliorer la recommandation proposée, quel serait-il?
- Quelles sont vos suggestions pour améliorer cette recommandation proposée?
- Quelles mesures peuvent être prises afin de réduire l'impact sur la mise en œuvre de la recommandation proposée?
- Quels sont vos avis personnels sur ce défi et la recommandation proposée?
- Quels sont les avantages de résoudre cet enjeu?
 - Quels sont les risques de ne rien faire?

- Quelles sont les solutions les plus évidentes à ce problème?
 - Quels sont les critères pour une solution efficace à ce défi?
 - Quels changements fondamentaux de la recommandation proposée désirez-vous prendre en compte?
- **Questions pour conclure une séance**
 - Selon vos aperçus de la réunion d'aujourd'hui, quel est le message clé qui devrait guider les futures délibérations?
 - Quelle est votre principale leçon d'apprentissage jusqu'ici? Les principaux aperçus? Ou la principale découverte?
 - S'il y a une chose qui n'a pas encore été mentionnée afin de pouvoir atteindre un niveau de compréhension plus profond, quelle serait-elle?
 - Qu'est-ce qui requiert notre attention immédiate, ultérieurement?

Partie E – Valorisation des gens : compétences d'empathie cognitive pour l'animation

Ceci concerne entièrement votre capacité et volonté de tenir compte et d'être à l'écoute des besoins et des sentiments d'autrui. Comprendre le point de vue de quelqu'un et écouter efficacement ses pensées, sentiments et convictions permet souvent d'atténuer le conflit au cours de l'animation. Se réclamer de l'état émotionnel de quelqu'un lors d'une animation peut souvent être contre-productif. En créant de la cohésion dans le groupe, c'est la neutralité de l'animateur qui donne le bon ton au fonctionnement des groupes. En animant vos réunions, les meilleurs animateurs savaient bien adopter différents points de vue et mobiliser le groupe à faire de son mieux.

Lorsque vous montrez de l'empathie pendant une animation :

- Vous en êtes conscient et pouvez reconnaître les sentiments des autres.
- Vous êtes bienveillant et compatissant.
- Vous prenez en considération le regard des autres avant d'agir.
- Vous comprenez bien les gens.
- Vous montrez de la sincérité et de l'intégrité.
- Vous êtes prêt à explorer votre système de convictions personnelles.

Stratégies pour développer l'empathie

1. Explorez votre personnalité, communication et style de résolution de problèmes avec la rétroaction d'une personne à qui vous faites confiance, ou essayez une évaluation de style telle que le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).
2. Vous pouvez améliorer votre compréhension de vos compétences en matière d'empathie en vous montrant soucieux et compréhensif envers les autres en leur demandant ce qu'ils ressentent. Faites attention à leur réponse.

3. Observez votre style de communication non verbale lorsque vous interagissez avec les autres. De même, observez les indices non verbaux des autres lorsque vous communiquez. Soyez attentif aux contacts visuels, gestes, postures ainsi qu'au ton de voix.
4. Dans le cadre d'une relation de confiance, initiez un processus de divulgation personnelle, ouvrez-vous et partagez un espoir, un but, une déception ou autre chose qui révèle de la vulnérabilité et de la confiance de la part de la personne avec laquelle vous parlez. Ce type de divulgation façonne le comportement que vous espérez obtenir en retour. (Voir sur YouTube le clip vidéo par Brene Brown sur le sujet de la vulnérabilité.)

Questions à prendre en compte pour développer vos compétences en matière d'empathie :

1. Y avait-il un moment où il était vraiment crucial que vous fussiez en mesure de comprendre la manière dont quelqu'un d'autre se sentait?
2. Décrivez une situation dans laquelle vous n'étiez pas aussi sensible aux sentiments des autres que vous auriez dû être.
3. Comment assurez-vous que vous avez vraiment compris ce qu'une personne ressent?
4. Selon vous, quelle est la différence entre sympathie et empathie? Comment assurez-vous que vous exprimiez celles-ci différemment? (Rappelez l'empathie cognitive)

Cinq compétences d'écoute active pour les animateurs

1. Être attentif

- Faites attention à ce qui est dit et comment c'est dit.
- Écoutez les changements dans la voix des membres du groupe ainsi que dans leur ton, accent, timbre et débit.
- Faites attention à l'intention de l'interlocuteur.
- Soyez à l'écoute de, et différenciez entre, idées, opinions, sentiments et faits.

2. Combler

- Montrez à l'interlocuteur que vous comprenez et suivez son processus de pensée en utilisant des mots de liaison tels que « Je vois », « Continuez », « Dites-m'en plus », « Uh-hum », « Et puis » et « Oui ».
- Utilisez des gestes non verbaux tels que hocher la tête, un sourire, et des expressions des yeux et de la bouche.

3. Paraphraser

- Articulez bien vos aperçus.
- Soyez à l'écoute d'une confirmation de la part de l'interlocuteur, laquelle vous avez entendue, et que vous comprenez le message tel qu'il était prévu.

4. Réitérer

- Réitérez les étapes dans un processus ou une procédure afin d'assurer l'exactitude et la compréhension.
- Répétez les énoncés, les phrases et les mots utilisés par l'interlocuteur dans des situations où la langue joue un rôle critique pour les mesures à prendre.

5. Poser des questions

- Posez des questions afin de clarifier des points ou de recueillir plus d'informations et de précisions.
- Posez-les s'il y a un besoin de scruter dans des circonstances à caractère unilatéral.

S'OCCUPER DES COMPORTEMENTS DIFFICILES

ANIMATION PRODUCTIVE	ANIMATION IMPRODUCTIVE
✓ Rester complètement neutre	✗ Participer à l'argument ou au discord
✓ Insister pour que les gens écoutent courtoisement – avoir des règles et expliquer leurs valeurs	✗ Permettre aux gens d'être impolis – ne pas imposer de normes
✓ Demander aux membres du groupe de paraphraser les idées des autres	✗ Ignorer le fait que personne n'entend vraiment l'autre
✓ Inviter les gens à exprimer leurs préoccupations	✗ Contourner des enjeux controversés
✓ Faire concentrer les gens sur les faits	✗ Permettre aux gens d'être trop personnels
✓ Résoudre les préoccupations dans un esprit de résolution de problèmes	✗ Se mettre sur la défensive
✓ Inviter et confronter la rétroaction	✗ Écraser la dissidence
✓ Animer fermement	✗ Rester passif

RÉPONDEZ, NE RÉAGISSEZ PAS LORS DES ANIMATIONS

RÉPONDRE	RÉAGIR
✓ S'occuper des faits et non pas des personnalités	✗ Parler excessivement et trop fort
✓ Écouter – deux fois plus que parler	✗ Harceler
✓ Paraphraser	✗ Insulter directement ou indirectement
✓ Refléter des sentiments	✗ Refuser d'exprimer des sentiments
✓ Résumer	✗ Se dénigrer
✓ Clarifier	✗ Se soucier excessivement
✓ Faire un suivi d'une manière appropriée	✗ Adopter une attitude défensive

DIALOGUE SAIN ET MALSAIN

DÉBATS SAINS	ARGUMENTS MALSAINS
Les gens sont ouverts à écouter les idées des autres.	Les gens présupposent qu'ils aient raison.
Les gens écoutent les idées et interviennent, et ce, même s'ils ne sont pas d'accord avec elles.	Les gens attendent jusqu'à ce que les autres finissent parler, ensuite ils expriment leurs idées sans répondre aux idées de l'autre personne.
Chacun cherche à comprendre les points de vue de l'autre.	Personne ne s'intéresse à la façon dont l'autre perçoit la situation.
Les gens restent objectifs et se concentrent sur des faits.	Les gens sont personnellement attaqués et blâmés.
Il y a une approche systématique pour analyser la situation et chercher des solutions.	Les sujets controversés sont traités de façon non structurée.

Dix conseils pour s'occuper du conflit

Extrait de *How to Manage Conflict : Turn Conflicts into Win-Win Outcomes* par Peg Pickering

1. Partagez la responsabilité. C'est difficile d'être combatif avec quelqu'un qui est à vos côtés.
2. Encouragez l'écoute ; soyez informé. Il est étonnant de voir combien vous pouvez découvrir si vous êtes attentif aux mots des autres.
3. Faites attention aux égoïsmes excessifs. Le processus d'animation est pour tous.
4. Un titre ou une position dans une organisation peut accorder du contrôle sur les membres du groupe, mais la vraie autorité comporte le respect. En assumant le rôle d'animation, ceci doit être mérité tant par l'animateur que par les membres du groupe. Un *leadership* dictatorial n'est pas propice aux résultats positifs.
5. La colère est de courte durée pour la plupart des personnes agressives. Néanmoins, il y a des individus qui n'oublient pas. Il est mieux de tempérer la colère d'un individu au moment du bouleversement que de l'ignorer.
6. Occupez-vous de la situation dans l'immédiat – et non pas plus tard dans une réunion ou une séance. Beaucoup de désaccords atteindront des proportions de crises si l'animateur ignore la dissidence dans la salle.
7. Permettez aux autres de parler. Écoutez. N'interrompez pas. Ils veulent être entendus. Avant de mettre votre grain de sel en tant qu'animateur, assurez-vous que vous comprenez.
8. Si de la colère s'exprime lors d'une réunion, demandez l'individu en colère s'il voudrait en discuter maintenant ou plus tard. C'est lui qui décide !
9. Occupez-vous d'abord des sentiments de l'individu. Puis abordez l'enjeu sous-jacent. « Je peux vous dire que vous êtes vraiment fâché. Je voudrais entendre ce que vous avez à dire. » Lorsque la discussion est terminée, vérifiez à nouveau les sentiments afin d'être sûr qu'ils ont été adressés. Demandez l'individu concerné s'il est satisfait ou se sent mieux. Soyez attentif au ton de la voix et aux indices non verbaux, car il est possible que vous ne receviez pas une réponse entièrement honnête. Si la personne est toujours fâchée, passez à autre chose et laissez tomber pour l'instant. Continuer d'être fâché un peu plus longtemps peut lui donner le temps pour sauver la face et justifier sa réaction de colère initiale.
10. Si l'individu refuse de discuter de ce qui le trouble, dites, « Je comprends votre hésitation à en discuter, mais vous avez maintenant l'occasion d'en parler ouvertement. »

Caractéristiques de comportement passif, agressif et assertif durant l'animation

	PASSIF	AGRESSIF	ASSERTIF
VOIX	<ul style="list-style-type: none"> Faible, hésitante, douce, vacillante, marmonnant 	<ul style="list-style-type: none"> Tendue, perçante, forte, tremblotante, froide, exigeant de supériorité, autoritaire 	<ul style="list-style-type: none"> Ferme, chaleureuse, bien modulée, détendue Souvent agréable
POSITION ET POSTURE	<ul style="list-style-type: none"> S'appuyant sur quelque chose Avoir le dos voûté, faire excessivement des signes de tête 	<ul style="list-style-type: none"> Mains sur les hanches, pieds écartés, raide et rigide 	<ul style="list-style-type: none"> Équilibrée En face, le dos droit, détendue
YEUX	<ul style="list-style-type: none"> Détournés, baissés, au bord des larmes, suppliants 	<ul style="list-style-type: none"> Inexpressifs, plissés, froids, regard fixe, ne semblent pas vous voir 	<ul style="list-style-type: none"> Ouverts, sincères, contact visuel direct sans regard fixe
MAINS	<ul style="list-style-type: none"> Nerveuses, agitées, moites, molles 	<ul style="list-style-type: none"> Serrées, gestes abrupts, pointer du doigt, taper du poing 	<ul style="list-style-type: none"> Mouvement décontracté, poignée de main ferme
VERBAL	<ul style="list-style-type: none"> Paroles d'excuse, qualification excessive Divaguer, des phrases décousues Être à court de mots Omettre de dire ce que vous voulez vraiment dire Usage des phrases comme « vous savez » 	<ul style="list-style-type: none"> Accusations Des messages "vous" qui reprochent ou étiquettent Des mots « chargés » qui incitent 	<ul style="list-style-type: none"> Énoncé direct de besoins Énoncés sincères de sentiments Messages « je »
NON VERBAL	<ul style="list-style-type: none"> Espérer que quelqu'un devinera ce que vous voulez Donner l'impression de ne pas penser ce que vous dites 	<ul style="list-style-type: none"> Manifestation exagérée de force Style sarcastique Un air de supériorité Dominateur 	<ul style="list-style-type: none"> Comportement d'écoute attentive Manière générale assurée Communicatif, soignant, force

Le rôle de l'animateur lors du conflit – un guide pratique

Des choses pratiques que vous pouvez faire pour aider un groupe à aborder le processus de résolution de conflit.

ÉTAPES	MESURES DE L'ANIMATEUR	QUESTIONS DE L'ANIMATEUR
EXPRESSION de différences	Observez la communication verbale et non verbale dans le groupe.	<i>Quelles expressions de différence observez-vous?</i>
PRISE DE CONSCIENCE de conflit	Identifiez la situation de conflit au groupe et donnez-lui une occasion d'utiliser le reste des étapes de résolution de conflit.	<i>Quel est l'enjeu ou le problème?</i> La façon dont l'enjeu ou le problème est formulé détermine souvent le résultat.
CLARIFICATION de différences	Aidez le groupe à recueillir des informations soit sur les points de négociation soit sur l'essentiel de ce qui est requis pour une solution gagnante.	<i>Où ne nous accordons-nous pas?</i> Les domaines de désaccord doivent être identifiés pour qu'ils puissent être traités comme des enjeux ou des problèmes distincts à résoudre.
ACCORD sur des points communs	Aidez le groupe à identifier des points sur lesquels il est d'accord.	<i>Où pouvons-nous nous accorder?</i> Les domaines d'accord sont identifiés pour établir une bonne base pour la solution finale.

<p>RÉSOLUTION de conflit</p>	<p>Gardez la discussion pour qu'elle parvienne à un accord et aidez le groupe à reconnaître le moment où il a réussi à s'entendre.</p>	<p><i>Pouvons-nous développer des options qui tirent profit des domaines sur lesquels nous nous accordons, et qui nous rapprochent dans les domaines sur lesquels nous ne nous accordons pas?</i></p> <p>Des options sont développées pour mettre à profit les domaines sur lesquels il y avait désaccord.</p> <p><i>Que fera les parties à la suite de la discussion : Quoi par Qui à Quel moment?</i></p>
----------------------------------	--	---

Partie F – Techniques d'animation

Stratégie d'animation 1 : Entrevue Matrix

Pourquoi utiliser cette méthode?

L'Entrevue Matrix est l'un des moyens les plus puissants pour mobiliser l'ensemble d'un groupe dans un dialogue où les principaux éléments comprennent une attention égale, un point de mire et l'instauration du consensus. Il conduit rapidement un groupe de travail vers un consensus sans que chacun ait à faire des minidiscours aux autres. Il est particulièrement efficace en empêchant quiconque de monopoliser l'attention et le temps disponible. Cette méthode est plus efficace avec des groupes de 8 à 60, cependant avec l'aide d'animateurs supplémentaires, cette méthode peut fonctionner avec de plus grands groupes. Les résultats principaux incluent le dialogue de tous les participants, une dynamique de groupe énergique, la création d'un consensus simplifiée ainsi que des résolutions de problèmes ciblées.

Quel est l'équipement nécessaire?

Une grande salle qui permet de faciliter le mouvement (généralement deux fois la taille d'une pièce qui aurait uniquement des groupes assis aux tables), des murs disponibles pour l'affichage des résultats, quatre tableaux de conférence (flipcharts) et un chronomètre.

Avant la session

Cette méthode sollicite de la rétroaction, des informations, des opinions ou des idées de la part de chaque participant, et ce, sur des questions spécifiques, des propositions ou des enjeux. Quatre questions fondamentales sont à la base de cette méthode – quatre questions importantes. Ces questions peuvent être prédéterminées par l'animateur ou pondues par le groupe lui-même ; par exemple, créer un *mur de stationnement* des questions à examiner. Vos questions devraient être en lien direct avec les domaines visés.

Fonctionnement de la session

Quatre tableaux sont mis en place, un dans chaque coin de la pièce. Une fois que les quatre questions ont été déterminées par le groupe, ou si elles sont préalablement déterminées par l'animateur, écrire une question sur chacun des quatre grands papiers (flipcharts).

Partie A : L'entrevue du journaliste (20-30 minutes)

Les participants forment des groupes de quatre ; il s'agit d'avoir le plus grand nombre de groupes de quatre qu'il est possible de former (le total de participants dans le grand groupe divisé par quatre). Fournir aux participants un gabarit pour écrire leurs notes d'entrevue. Au sein du groupe de quatre, chaque membre choisit une des quatre questions pour laquelle ils seront responsables lors des entrevues avec les autres membres de leur groupe. Avant le début de l'entrevue Matrix, les participants répondent silencieusement et individuellement aux quatre questions (c'est là un temps de réchauffement ou de préparation mentale). Pour garder les entrevues organisées, chaque membre du groupe de quatre est attribué un numéro (1-4) et ils écrivent leur nombre et leur question dans la partie supérieure du gabarit d'entrevue, lequel servira à compiler leurs notes. Expliquer qu'au cours de la partie A de l'exercice, ils agissent comme des journalistes qui mènent une entrevue avec les trois autres membres de leur groupe ; ils doivent saisir toutes les réponses à leur question (et noter ces réponses). Pendant cette première étape du processus, ils peuvent seulement poser leur question et répondre aux questions des autres.

Les entrevues sont basées sur une séquence de matrice ; c'est en groupe de deux qu'on se pose mutuellement la question assignée. Le processus nécessite six rondes d'entrevues de trois ou quatre minutes: (1-2, 3-4) (2-1, 4-3) (2-3, 1-4) (3-2, 4-1) (2-4, 3-1) (4-2, 1-3).

Partie B: Les comités d'édition (15-20 minutes)

Tous les participants ont maintenant un gabarit complet de notes basées sur les réponses données par les gens interrogés. Des comités d'édition sont maintenant formés où tous les participants qui ont posé la question #1 se rassemblent devant le tableau-papier (flipchart) attribué à la question #1 ; il en va de même pour les questions 2, 3 et 4. Les participants comparent leurs notes et identifient des thèmes communs ainsi que des idées uniques. Au

cours de cette discussion, les participants peuvent ajouter leurs propres idées et réponses à la question. Les idées qui reflètent le « meilleur consensus » sont inscrites sur le tableau-papier et affichées sur le mur.

Partie C : La plénière (15-20 minutes)

Un membre (ou deux) de chaque comité d'édition rapporte à l'ensemble du groupe les principaux « thèmes de consensus » qui ont été retenus durant les entrevues et lors de leur réunion éditoriale. Une autre alternative serait de demander à tous les participants de se promener d'un tableau (flipchart) à l'autre pour prendre connaissance des réponses. L'animateur demande aux participants :

- Ont-ils des questions ou un besoin d'éclaircissement concernant l'un des consensus?
- Ont-ils quelque chose à ajouter?
- Remarquent-ils que leurs idées soient représentées dans les thèmes de consensus?

S'il y a accord avec les éléments clés présentés, le consensus a été atteint.

Stratégie d'animation 2 : Conversations ciblées

Pourquoi utiliser cette méthode?

La conversation ciblée est une méthode qui guide les participants dans le cadre de quatre phases de réflexion, leur permettant ainsi de traiter leur expérience en tant que groupe. Les participants « réfléchissent ensemble » à une série de questions structurées et posées par l'animateur. Les questions suscitent d'abord une réaction générale face au défi ou à l'enjeu pour ensuite susciter un impact personnel chez les participants, et ce, en plus grande profondeur. Divisée en quatre étapes, cette méthode mène à des conversations respectant un processus naturel de perception, d'intervention, de jugement et de décision.

Quel est l'équipement nécessaire?

Une grande salle qui permet l'aménagement de tables rondes pour six à huit participants par table et suffisamment d'espace entre les tables afin de ne pas être distrait par ce qui se passe aux autres tables. Les murs de la salle doivent être adéquats pour permettre l'affichage des résultats sur du papier de grand format.

Avant la session

Cette méthode, similaire à l'entrevue Matrix, recueille des données, des informations, des opinions ou des idées auprès de chaque participant, et ce, sur des questions, des enjeux ou des propositions spécifiques. Quatre questions fondamentales sont à la base de cette méthode – quatre questions qui approfondissent les points de vue personnels et les interprétations par rapport à une question ou une proposition. Les questions peuvent être prédéterminées par l'animateur ou élaborées par le groupe lui-même ; par exemple, créer un *mur de stationnement* où sont déposées les questions. Vos questions devraient se concentrer sur les domaines que vous devez adresser.

Fonctionnement de la session

La « conversation ciblée » pose des questions selon quatre niveaux :

1. *Le niveau objectif* – questions sur les faits et la réalité extérieure. Voici quelques exemples :
 - Qu'est-ce que cette recommandation propose spécifiquement?
 - Qu'est-ce qu'elle ne propose pas?
 - Que disent les faits et les données?
 - Que retenez-vous de la présentation?

2. *Le niveau réflexion* – questions pour invoquer une réaction personnelle immédiate face aux données ou pour susciter des sentiments associés aux faits. Chaque fois que nous rencontrons une réalité externe (des données, des objectifs), nous éprouvons une réponse interne. Voici quelques exemples :
 - Quelles sont les premières réactions face à la recommandation?
 - Quelles parties de la recommandation vous plaisent?
 - Quelles parties de la recommandation vous dérangent?
 - Qu'est-ce qui vous a surpris lors de la présentation ou recommandation?

3. *Le niveau interprétation* – questions qui font ressortir le sens, les valeurs, la signification et les implications. Quelques exemples :
 - Que recommande ce travail?
 - Quels sont les changements que nous jugeons nécessaire d'apporter à la recommandation?
 - Quels enjeux cette conversation suscite-t-elle pour vous?
 - Quelles sont quelques-unes des questions plus approfondies que nous pourrions poser à l'animateur ou explorer nous-mêmes?

4. *Le niveau décisionnel* – questions qui suscitent la résolution, qui terminent la conversation et qui permettent au groupe de prendre une décision face à l'avenir. Voici quelques exemples :
 - Quelles décisions avons-nous atteintes ensemble?
 - Que pouvons-nous faire maintenant au sujet des enjeux et des préoccupations?
 - Dans quels domaines voulons-nous voir davantage de recherches ou de travail?
 - Que faut-il préciser?

Quelles sont vos questions?

Niveau de questions	Questions à poser lors de vos réunions publiques
Objectif	✓ ✓ ✓
Réflexion	✓ ✓

	✓
Interprétation	✓ ✓ ✓
Décisionnel	✓ ✓ ✓

Stratégie d'animation 3 : Conversations Café⁷

Pourquoi utiliser cette méthode?

Les Conversations Café s'avèrent une méthode facile à utiliser pour la création d'un réseau d'échanges vivants relatifs aux questions de l'heure ou aux recommandations. La méthode peut être utilisée avec des groupes de 20 à 200 personnes.

Quel est l'équipement nécessaire?

Le format Café est flexible et s'adapte à de nombreuses situations. Il faut prévoir une grande salle qui permet l'aménagement de tables rondes pouvant réunir quatre à six participants ; il doit aussi y avoir suffisamment d'espace entre les tables afin de ne pas être distrait ou influencé par ce qui est dit aux tables voisines. Les participants auront aussi à se déplacer d'une table à l'autre au fur et à mesure que le processus avance. Les murs de la salle doivent être suffisamment grands et adéquats pour permettre l'affichage des résultats en format grand papier (flipchart).

Avant la session

Selon les recherches que vous aurez faites au préalable et selon l'environnement dans lequel vous serez appelé à travailler, vous devez préparer des questions clés, lesquelles sont importantes pour votre auditoire.

Fonctionnement de la session

- Organiser les tables (préférentiellement rondes) de quatre à six places favorisant la conversation de groupe. Les participants doivent être en mesure de bien s'entendre et de se voir l'un et l'autre.

⁷ Cet aperçu a été adapté en se basant sur le guide de référence « Café to Go! ». Voir <http://theworldcafe.com>

- Couvrir les dessus de table avec du papier grand format et fournir des marqueurs en quantité suffisante (couleurs variées) ; chaque participant doit avoir son propre marqueur ou même en avoir deux.
- Il s'agit d'une méthode où les rondes de conversations vont en progressant (généralement trois tours) d'une durée d'environ 10-15 minutes chacune. Pour des questions ou des enjeux très difficiles, des rondes de 20-30 minutes peuvent être nécessaires pour donner la parole à tous les participants.
- Lorsque vous planifiez votre session Café, gardez à l'esprit les recommandations suivantes :
 - Clarifier l'objectif
 - Créer un environnement familier et sécuritaire
 - Creuser les questions importantes
 - Encourager la participation et la contribution de chacun
 - Faites des liens entre diverses perspectives
 - Soyez à l'écoute pour des introspections et des découvertes communes
- Poser des questions qui comptent vraiment pour votre public ou communauté. Une question commune peut être présentée à l'ensemble des participants ; ils répondent à leur groupe-table. Ou encore, différents groupes-tables discutent de différentes questions ou se concentrent sur des enjeux différents.
- Les participants commencent par discuter de la question clé à leur table puis ils écrivent, griffonnent et dessinent leurs idées sur les grands papiers. Encouragez-les à écrire ou dessiner toutes les idées qui sont soulevées – les idées qui ne sont pas écrites ne feront pas partie des prochaines conversations.
- En terminant la première ronde de conversation, demandez qu'un des participants reste à la table pour être l'« hôte », tandis que les autres participants servent de voyageurs ou d'« ambassadeurs du sens ». Les voyageurs apportent les idées et les thèmes de la première table ronde à la prochaine table de conversation. Les participants du premier groupe-table doivent se diriger vers différentes tables pour la 2^e ronde.
- Au début de la 2^e ronde, l'hôte de la table accueille les nouveaux arrivants et partage brièvement les idées principales, les thèmes et les images qui ont été notés lors du premier tour. Après la brève introduction, les participants commencent à partager des idées et des liens qui s'ajoutent aux idées de la conversation de la table précédente. Les participants sont encouragés à s'écouter attentivement et à bâtir sur les idées des uns et des autres. À la fin de la 2^e ronde, toutes les conversations aux tables seront assimilées et tissées à partir des conversations antérieures.
- Lors de la 3^e ronde, les participants peuvent soit retourner à leur table d'origine pour synthétiser leurs découvertes, ou ils peuvent continuer de voyager vers de nouvelles tables. À la fin de la 2^e ronde, l'hôte peut choisir de rester à sa table ou passer à une nouvelle table. Advenant que l'hôte ait choisi de changer de table, un membre de la 2^e ronde s'offre volontairement pour rester et agir comme hôte pour la ronde 3. Souvent, une nouvelle question qui approfondit la question ou l'enjeu survient lors de la troisième ronde de conversations.

- Note aux animateurs : Généralement, les deux premières rondes mettent l'accent sur la question principale et encouragent l'exploration (la divergence) des points de vue. À partir de la 3^e ronde, il est raisonnable d'introduire une nouvelle question qui demande aux participants de synthétiser les principaux thèmes qui ont émergé à travers les deux premiers tours (convergence) ou de passer aux recommandations.
- Après trois rondes de conversations, initier une plénière où il y a partage de découvertes et d'idées. Ce partage en plénière, des thèmes et des découvertes, mène souvent à de nouvelles opportunités ou recommandations exigeantes une analyse plus approfondie et d'autres discussions.
- Les règles de base de la méthode Café (ou les étiquettes) décrites ci-dessous doivent être affichées sur un tableau ou placées sur le dessus de chaque table puis revues par l'animateur avant la 1^{re} ronde de Conversation Café.

Règlements de base des Conversations Café (affichés ou distribués)

- Mettez l'**accent** sur ce qui compte vraiment
- **Exprimez** vos pensées
- **Parlez** avec cœur et inspiration
- **Écoutez** pour comprendre
- **Faites des liens** entre les idées
- Écoutez-vous les uns les autres pour accueillir de nouvelles idées et creuser les enjeux
- **Jouez, griffonnez, dessinez** ! Écrire sur les papiers de grand format est encouragé !
- Amusez-vous !

- Options pour terminer le Café : Lorsque vous avez terminé le Café, demandez aux hôtes de partager ce que leur groupe a découvert et retenu pour les prochaines étapes ou ce qu'il recommande comme suivi. Cette plénière de résumés peut être présentée sous forme de « bocal à poissons » ou « Talk Show », dirigée par l'animateur.

Stratégie d'animation 4 : Regroupement par affinité

Pourquoi utiliser cette méthode?

La méthode de Regroupement par affinité utilise des notes autocollantes (feuilles Post-it) et le remue-méninge pour consolider la variété des idées. Cette méthode permet aux idées de chaque participant d'être vues ; les idées similaires sont aussi regroupées (regroupement par affinité). Cette méthode est utile lorsqu'il y a plusieurs points de vue différents au sein de l'auditoire et que vous voulez démontrer que les idées de tout le monde ont été présentées de manière significative.

Quel est l'équipement nécessaire?

Autres que des notes autocollantes et des marqueurs, il faut un minimum de ressources. Selon la taille de votre auditoire, une grande salle est requise pour permettre l'aménagement de tables rondes pour six à huit

participants par table et suffisamment d'espace entre les tables afin de ne pas être distrait par les échanges aux tables voisines. Les murs doivent pouvoir permettre l'affichage des notes autocollantes (feuilles Post-it).

Avant la session

Basé sur les recherches que vous avez faites et selon votre compréhension des préoccupations de votre auditoire, vous devez planifier d'avance la ou les question(s) clé(s) qui seront présentées afin que votre groupe puisse générer des réponses.

Fonctionnement de la session

Processus pour des groupes de 10 à 30 personnes :

- Les participants peuvent être assis à des tables ou en style théâtre.
- Sur chaque chaise ou table, il y a des notes autocollantes (8-10 feuilles) et un marqueur pour chaque participant.
- Suite à l'introduction et à l'explication des objectifs de la session, posez la première question critique.
- Les participants réfléchissent sur la question et écrivent leurs idées et réponses sur les *Post-it* (une seule idée par note autocollante).
- Demandez aux participants de trier leurs idées en ordre de priorité, c'est-à-dire, s'ils pouvaient seulement présenter une de leurs réponses (idées), laquelle serait leur numéro un, puis leur numéro deux et ainsi de suite.
- Ensuite, les participants sont invités à afficher leurs notes autocollantes, au hasard, au mur. Plus le groupe est petit, plus il peut y avoir de notes autocollantes.
 - Pour un groupe de 20 à 30 personnes, n'afficher que 2-3 notes autocollantes ; cela donnera un total de 60 à 90 notes en tout.
 - Pour les petits groupes de 10 à 19, les participants pourraient être invités à afficher leurs 3-4 meilleures idées, résultant en 40-80 notes en tout.
- Affichez des papiers blancs le long du haut du mur, au-dessus des notes autocollantes (avec un symbole indépendant est illustré sur chaque papier blanc, par exemple : un triangle, un carré, une coche, etc.).
- Lorsque toutes les idées sont affichées au mur, invitez les membres du groupe à réorganiser les idées en groupes d'idées similaires sous chacun des symboles. Par exemple, sous le triangle, on y retrouverait toutes les idées similaires.
- Lorsque toutes les idées sont « regroupées » en groupes similaires, demandez aux participants de recommander un nom ou un thème qui reflète le sens des idées réunies. Lorsque le groupe est d'accord avec

le nom, remplacez le symbole par une étiquette identifiant le nom ou le thème retenu.

- À partir de cette étape, l'animateur peut prendre l'une des deux options : chaque groupe-table ou petit groupe peut prendre l'une des idées retenues et approfondir les options et les actions liées à cette idée ou encore, les idées peuvent être compilées et notées lesquelles serviront lors d'une prochaine rencontre.

Processus pour les groupes de plus de 30 personnes :

- Le processus est similaire à celui qui est expliqué ci-dessus, sauf que chaque groupe-table de six à huit participants génère les idées à sa table; ces derniers doivent discuter et en arriver, en consensus, à retenir les 3 à 5 meilleures idées lesquelles seront ensuite affichées au mur. Essentiellement, chaque groupe-table facilite un mini regroupement d'idées similaires et conviennent ensuite les meilleures 3 à 5 idées qui seront affichées sur le mur.
- Plus il y a de participants, moins il y a d'idées qui proviennent de chaque groupe-table.
- L'ensemble du groupe continue de participer dans le regroupement global et avec l'étiquetage des idées affichées.

Stratégie d'animation 5 : Analyse des champs de forces

L'analyse des champs de forces est un dérivé des travaux sur la théorie des champs, réalisés par Kurt Lewin (1947) pour expliquer les changements au plan social. Lewin était un psychosociologue allemand, né en 1890 ; c'est lui qui créa les diagrammes des champs de forces pour tester des hypothèses. L'analyse des champs de forces (ACF) est un processus décisionnel simple, mais efficace qui permet d'obtenir une vue d'ensemble de toutes les forces, pour ou contre, d'un plan ; ainsi, une décision qui tient compte de tous les intérêts peut alors être prise. En effet, il s'agit d'une méthode spécialisée qui pèse les avantages et les désavantages.

I. **Faciliter les forces – les avantages (les « pour »)**

Forces soutenant la décision ou la mise en œuvre réussie d'une solution.

II. **Inhiber les forces – les désavantages (les « contre »)**

Forces qui vont à l'encontre de la décision ou de la mise en œuvre réussie d'une solution.

Une fois que les forces agissant sur un problème sont identifiées, des mesures peuvent être prises pour diminuer les forces de résistance majeures, augmenter les forces majeures de facilitation, ou les deux. Ce processus est donc essentiellement une analyse des forces agissant à contrer la mise en œuvre réussie de la solution ou de la recommandation. Dans ce processus, vous animerez un débat à savoir si la « solution ou recommandation » a plus d'impacts positifs (+f) qui contribuent à une mise en œuvre ou plus d'impacts négatifs (-f) qui réduisent la probabilité d'une mise en œuvre réussie.

Le secret d'une bonne prise de décision est de trouver si les avantages l'emportent sur les inconvénients avant de vous prononcer. Avec l'analyse des champs de forces, vous faites la liste des avantages et des désavantages, puis vous leur accordez des points ; le total des points vous indique la décision à prendre.

Si l'analyse (score final) est très proche, il y a donc une étape finale durant laquelle on examine les éléments qui influent sur la décision et on crée un plan d'action pour augmenter les « pour » et diminuer les « contre ».

ÉTAPE 1 : PRÉSENTER LA DÉCISION OU LA RECOMMANDATION À ANALYSER

Présentez la décision ou la recommandation proposée et assurez-vous que tous les participants ont une compréhension commune et bien claire. Présentez la recherche et les données qui ont conduit à cette recommandation.

ÉTAPE 2 : COMPILATION DES AVANTAGES ET DES INCONVÉNIENTS

Demandez à tous les participants d'écrire sur une feuille de papier, individuellement et silencieusement, tous les avantages et les inconvénients liés à la solution proposée. Animez une discussion de groupe pour faire ressortir (les mettre sur un papier à grand format) tous les éléments pour et contre le succès de la mise en œuvre de la recommandation proposée.

ÉTAPE 3 : COTER LES ÉLÉMENTS (étape facultative)

Mettez en place une « grille de notation » sur un tableau à feuilles mobiles :

Impact sur la mise en œuvre	Notation/évaluation
Impact mineur ou faible	1
Certains impacts	2
Impact modéré	3
Impact positif	4
Impact élevé ou fort	5

En groupe, examinez tous les facteurs énumérés dans la liste des avantages (pour) et des inconvénients (contre) et donnez à chaque élément un score de 1 à 5, où 1 signifie un impact faible ou mineur et 5 un impact élevé ou fort. Commencez avec une seule colonne (avantages ou inconvénients) et faites-en le total et passez ensuite à la deuxième colonne.

Additionnez le total des points accordés aux avantages et le total des points accordés aux inconvénients. Est-ce le résultat auquel vous vous attendiez? Votre tête et votre cœur sont en accord avec le résultat? Si ce n'est pas le cas, passer brièvement en revue les facteurs énumérés. Y a-t-il des signes manquants? Est-ce que les facteurs les moins importants voilent les facteurs les plus importants?? Est-ce que les scores sont réalistes et répartis sur toute la gamme de points (1 à 5)?

ÉTAPE 4 : PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

Il peut être possible d'augmenter les résultats « pour » et de diminuer les résultats « contre » en prenant des mesures appropriées ou différentes. Examinez les facteurs énumérés dans chaque colonne et déterminez si une action stratégique pourrait être prise pour :

- améliorer les facteurs positifs (pour) ;
- réduire ou éliminer les facteurs négatifs (contre).

En supposant que ces actions ont lieu, quelles seraient les nouvelles cotes attribuées? En revanche, si vous ne cotez pas, examinez si les actions stratégiques ont considérablement augmenté les avantages et réduit les inconvénients.

ÉTAPE 5 :

Animez une discussion de groupe pour en arriver à un consensus à savoir si les forces positives sont suffisantes pour mettre en œuvre, avec succès, la recommandation proposée ou s'il y a suffisamment de forces négatives pour nuire ou empêcher la mise en œuvre réussie. Votre analyse doit présenter une décision claire, transparente et explicable.

APPROCHE ALTERNATIVE AUX ÉTAPES 4 et 5 :

Basé sur l'analyse des avantages et des inconvénients, animez une discussion avec les participants pour identifier :

- des modifications à la recommandation ;
- d'autres considérations ou actions ;
- d'autres recommandations.

Analyse des champs de forces – processus d’identification des forces en faveur et contre le changement

Décision, recommandation ou solution à considérer :

Avantages (pour)

Désavantages (contre)

Actions stratégiques : Quelles mesures peuvent être prises pour modifier les forces :

- renforcer les forces positives ;
- affaiblir les forces négatives ;
- Créer de nouvelles forces positives.

Actions pour renforcer les forces positives

Actions pour vaincre les forces négatives

Basé sur l’analyse des avantages et des inconvénients, quelles sont vos suggestions ou recommandations alternatives?

ANNEXE : Évaluation d'animation de réunions

Pour chaque énoncé, cochez la colonne qui correspond à votre situation. Ne cochez qu'une colonne par chaque énoncé.

		Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3	Colonne 4
	Lorsque j'anime...	TOUJOURS	PRESQUE TOUJOURS	RAREMENT	JAMAIS
1	Je crée une ambiance où les individus se sentent à l'aise pour articuler leurs idées et opinions.				
2	Je permets suffisamment de temps (dans de nouveaux groupes) pour que les participants puissent faire connaissance.				
3	Les réunions sont axées sur les enjeux du groupe.				
4	Je m'assure que tout le monde s'accorde sur la vision vers laquelle nous travaillons.				
5	J'encourage les membres à se donner mutuellement de la rétroaction positive.				
6	Je vérifie constamment que le rythme, la variété et la participation individuelle prennent en compte les différents styles des membres du groupe.				
7	J'adapte et j'interviens rapidement si les besoins du groupe changent.				
8	J'aide le groupe à ne pas s'écarter du sujet.				
9	Les membres discutent régulièrement des enjeux avant de prendre des décisions.				
10	Les membres sont responsables de la mise en œuvre des décisions du groupe.				
	Additionnez le # total de <input checked="" type="checkbox"/> dans chaque colonne.				
	SCORE TOTAL:				

Évaluation d'animation de réunions (suite)

Évaluation du pointage et des résultats

INSTRUCTIONS POINTAGE

Après avoir complété l'évaluation, additionnez le numéro de coches dans chaque colonne. Attribuez à chaque coche la valeur de 1 et additionnez le score.

COLONNE 1 _____ Multipliez # de coches par 4

COLONNE 2 _____ Multipliez # de coches par 3

COLONNE 3 _____ Multipliez # de coches par 2

COLONNE 4 _____ Multipliez # de coches par 1

TOTAL

SCORE

- 32 ou plus Vos compétences en animation sont tout à fait sur la bonne voie.
- 27 – 31 La plupart de vos compétences sont bonnes, alors essayez et améliorez vos compétences dans les domaines où votre score est « rarement » et « jamais ».
- 22 – 26 Vous pourriez bénéficier d'une amélioration de la plupart des domaines.
- 21 ou moins Soit vous êtes trop exigeant envers vous-même ou vous avez davantage agi comme un leader autocratique qu'un animateur.

Ressources supplémentaires

Ressources en ligne

International Association of Facilitators

<https://www.iaf-world.org/site/regions/canada>

The World Café

<http://www.theworldcafe.com>

Association internationale de participation publique

<http://www.iap2.org>

<http://www.iap2.org/?page=13>

La chaîne YouTube de l'Association internationale de participation publique

<https://www.youtube.com/user/IAP2USA>

Base de données de méthodes proposées par l'International Association of Facilitators

http://www.iaf-methods.org/index.php?module=iafmethods_tool&type=user&func=view

<http://www.iaf-methods.org/methods>

L'échelle de participation publique conçue par l'Association internationale de participation publique

http://c.ymcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/files/iap-006_brochure_a3_internat.pdf

« The Art of Focused Conversation » (extraits), Institute of Cultural Affairs

http://www.psc.gov.yk.ca/pdf/art_of_focused_conversations.pdf

Site web de l'animateur Chris Corrigan, blog avec de bons textes et bon nombre de liens additionnels sur le sujet d'animation efficace

<http://www.chriscorrigan.com/parkinglot/blog>

« 5 Ways To Increase Your Own Empathy », Fast Company, bref article avec de bonnes suggestions pour renforcer les compétences d'empathie

<http://www.fastcompany.com/3039710/5-ways-to-increase-your-own-empathy>

« Affective Empathy vs Cognitive Empathy », un bon clip vidéo qui clarifie l'empathie cognitive et l'empathie affective – considération importante pour les animateurs.

<https://www.youtube.com/watch?v=zdliynMQFvo>

« Great Facilitated Meetings – Blog », Masterful Facilitation Institute

<http://masterfulfacilitation.com/social>

Facilitation Center

<http://www.facilitationcenter.com>

« Préparation de la collectivité l'expansion économique : Facilitation des activités », ministère de l'Agriculture de l'Alimentation et des Affaires rurales, rédigé par Chuck Bokor, 2001.

<http://www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/01-039.htm>

« Facilitator's Tool Kit » [Boîte à outils d'animateurs]

<http://www.uspto.gov/web/offices/com/oqm-old/Facilitation.pdf>

« Small Group Teaching » [Enseignement en petit groupe]

<http://www.faculty.londondeanery.ac.uk/e-learning/small-group-teaching>

« Designing a public conversation using the World Café method », article par Lyn Carson, publié aussi dans *Social Alternatives*, n° 1, 2011.

<http://www.bmartin.cc/pubs/11sa/Carson.html>

Livres et articles

BROWN, Juanita, David Isaacs et al., *The World Cafe : Shaping Our Future Through Conversations That Matter*, Berrett-Koehler Publishers, 2005.

CARSON, Lyn, « Designing a public conversation using the World Café method », *Social Alternatives*, n° 1, 2011, pp. 10-14.

JOHNSON, Barry, *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*, Human Resource Development Press, 1996.

KANER, Sam et al., *The Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*, Jossey-Bass, 2014 [1998].

ROBERT, Henry M., Daniel H. Honemann et al., *Robert's Rules of Order Newly Revised In Brief*, Da Capo Press, 2011. Un aperçu de cet ouvrage est disponible sur le site de Robert's

Rules : <http://www.robertsrules.com>

SCHWARZ, Roger, *The Skilled Facilitator : A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*, Jossey-Bass, 2002.

STANFIELD, R. Brian et The Institute for Cultural Affairs, *The Art of Focused Conversation*, New Society Publishers, 2001.

VOGT, Eric E., Juanita Brown et David Isaacs, *The Art of Powerful Questions: Catalyzing Insight, Innovation, and Action*, illustrations par Nancy Margulies, Whole Systems Associates, 2003. (Note : Les auteurs sont les fondateurs du « World Café » comme discuté lors de la séance OASBO.)

WILKINSON, Michael, *The Secrets of Facilitation: The SMART Guide to Getting Results with Groups*, Jossey-Bass, 2012.