



Manuel de formation des jeunes au leadership



Préface

Ce guide CONFEJES de formation des jeunes au leadership est un outil pratique destiné aux jeunes Francophones pour renforcer leurs capacités d'intervention et d'influence au cours des différentes actions qu'ils auront à conduire.

Ce guide a été conçu et rédigé par des experts qui y ont travaillé pendant plusieurs années en se référant aux différents besoins exprimés par les pays et en exploitant les différents sources documentaires disponibles à la CONFEJES.

En 2010, « **année internationale de la Jeunesse** », l'édition et la diffusion de ce guide sont opportunes car il constitue une formidable contribution à l'acquisition de connaissances et de techniques pour valoriser leur potentiel. En effet, si **avoir du leadership chez les jeunes, c'est « savoir mobiliser un groupe pour atteindre des objectifs »**, ce guide nous permettra de rendre les jeunes francophones aptes à :

- ◆ Créer et gérer leurs associations et les Conseils nationaux de jeunesse ;
- ◆ Promouvoir la bonne gouvernance et la Démocratie dans leurs structures ;
- ◆ Participer activement aux processus nationaux et internationaux de prise de décisions les concernant ;
- ◆ Défendre la langue française et les idéaux de la Francophonie ;
- ◆ Promouvoir les bonnes pratiques en influençant les milieux jeunes à travers l'éducation ;
- ◆ Promouvoir la culture de la citoyenneté et de la Paix ;
- ◆ Mobiliser les groupes pour combattre les fléaux tels que le Sida, la toxicomanie, la prostitution, la corruption, la violence, etc. ;
- ◆ Promouvoir l'Entreprenariat Jeunesse ;
- ◆ Etc.

Nous espérons ainsi que ce guide sera un outil à la fois de promotion des jeunes et des valeurs que tentent de promouvoir l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) ainsi que ses instances en général et la CONFEJES, notre institution commune en particulier.

Youssouf FALL
Secrétaire Général de la CONFEJES

Sommaire

MÉTHODOLOGIE	7
INTRODUCTION	9
MODULE 1 : LEADERSHIP ET LEADER	11
FORMATEUR	13
Styles de leadership	14
LEADER	17
Rôles du leader.....	18
Fonctions du leader.....	20
MODULE 2 : EXERCICE DU LEADERSHIP	23
ANIMATION	25
Concept d'animation	26
Concept de groupe	28
Dynamiques de groupes et techniques d'animation.....	32
Méthodes d'animation	36
COMMUNICATION	53
Information et communication	54
Composantes de la communication	56
Principes de communication	57
Obstacles à la communication.....	58
Attitudes de communication.....	60
Techniques de la communication	61
PLANIFICATION	63
Processus de planification	64
Evaluation des projets	71
Gestion des ressources humaines	76
Gestion des ressources financières.....	81
Gestion des ressources matérielles et des équipements.....	82
MODULE 3 : CONNAISSANCE ET ANALYSE DU MILIEU	85
Connaissance du milieu physique	88
Connaissance du milieu humain.....	89
Connaissance du milieu institutionnel	90
MODULE 4 : EXERCICES ET OUTILS PÉDAGOGIQUES	93
FORMATEURS	95
Profil du formateur.....	96
JEUNES	99
Connaissance des jeunes.....	100
Besoins et aspirations des jeunes.....	101
Démarche de la mobilisation des jeunes	102
EXERCICES	103
Jeu des Noms.....	104
Exercices autour du mot « leadership »	105
Exercice sur le style de leadership.....	106
Exercice pour trouver son style dominant de leadership.....	107
Exercice sur le leadership dans le groupe	108
Grille d'observation	110
Grille « qui parle à qui ».....	111
Exercice sur la conduite de réunion.....	112
Tableau de Gantt	115
Diagnostic personnel : vos atouts, vos carences.....	116
Exercice sur l'organigramme	117
Exercice sur l'écoute active	118
Exercice du bâtisseur d'équipe	119
COMITÉ DE RÉDACTION	121
BIBLIOGRAPHIE	122

Méthodologie

🌀 Profil du formateur

Parler du profil d'un leader dans le cadre de la formation des jeunes ne signifie en aucun cas opérer une discrimination. L'objectif ici est plutôt de proposer une référence, une perspective de formation pour les jeunes des deux sexes aptes au leadership.

Ces jeunes doivent :

- ◆ Se situer dans la tranche de 16 à 30 ans ;
- ◆ Avoir été repérés pour leur influence et leur charisme ;
- ◆ Avoir été identifiés par une association (y compris les clubs sportifs), une maison de jeunes ou des structures similaires ;
- ◆ Posséder une maîtrise minimale de la communication.

Nous pensons, par exemple, aux jeunes reconnus comme leaders « naturels » qui seront appelés à intervenir sur le terrain dans ou à partir de structures porteuses (comme les maisons de jeunes ou des structures similaires) et qui seront confrontés à la difficulté d'articuler une technique particulière à la gestion d'un projet d'animation avec les jeunes.

Les jeunes leaders devront pouvoir voir dans ce projet une opportunité de développement personnel, de valorisation et de reconnaissance de leurs potentialités ainsi qu'un essor de leur communauté.

🌀 Formation des formateurs

Dès le début du stage de formateurs, il est indispensable de rappeler aux formateurs quelques directives (les afficher si possible sur un mur ou un écran).

Il s'agit pour eux de :

- ◆ Sélectionner parmi les connaissances qu'ils possèdent déjà celles qui seront les plus pertinentes pour former les jeunes leaders dans le cadre des objectifs de la CONFEJES ;
- ◆ Découvrir les moyens pédagogiques les plus pertinents (jeux ou exercices) pour atteindre ces objectifs. Il faut bien souligner que la maîtrise de l'expression écrite chez ces jeunes ne constitue pas un critère discriminatoire de sélection.

🌀 Formation des jeunes

Suite aux échanges entre experts, il est apparu nécessaire de minimiser la part des prérequis de type scolaire dans la formation.

Il s'agit d'une **démarche active** : la formation alterne les temps d'apports théoriques, pratiques et les temps de mise en situation.

La chronologie de la formation ne saurait être la même que celle adoptée pour la formation des formateurs. Il ne s'agit pas de traiter successivement le contenu des modules de ce manuel, mais pour les formateurs, d'inventer des **situations de responsabilisation progressive** qui permettent aux stagiaires de s'approprier connaissances, savoir-faire et savoir-être.

La pratique d'un **exercice quotidien d'évaluation** est ici efficace pour les aider à repérer ces connaissances, ces techniques et les transposer à d'autres situations analogues :

- ◆ Qu'ai-je appris aujourd'hui ?
- ◆ Qu'ai-je appris à faire ?
- ◆ A quoi cela m'a-t-il servi ?

Mais aussi :

- ◆ A quelle situation ai-je été confronté aujourd'hui ?
- ◆ Comment l'ai-je résolu ? (ma manière d'être)
- ◆ Quels savoirs ai-je utilisés pour y parvenir ?
- ◆ Dans quel autre type de situation puis-je les utiliser ?

Nous suggérons aux formateurs de bâtir une **grille de stage** utilisant trois couleurs distinctes pour représenter :

- ◆ Les temps d'apports théoriques (par exemple en bleu) ;
- ◆ Les temps d'apports pratiques (par exemple en vert) ;
- ◆ Les temps de mise en situation (par exemple en rouge).

Au fur et à mesure du déroulement du stage, les temps de mise en situation visualisés en rouge devraient progressivement se substituer aux temps d'apports théoriques (bleu) ou pratiques (vert).

Il est enfin possible, et sans doute souhaitable, d'associer progressivement les stagiaires à l'organisation de leur propre formation : leur demander, par exemple, d'organiser eux-mêmes une sortie sur le terrain peut constituer un excellent travail de mise en situation (observation, planification, mobilisation de moyens...).

Introduction

De plus en plus, des « leaders » émergent de tous les paliers de la communauté et de la population, particulièrement celle des jeunes qui prend conscience que le leadership s'avère une question à la fois complexe et indispensable au développement social, économique et culturel.

L'initiative de produire un manuel de formation des jeunes au leadership s'inscrit dans le cadre de la vision de la CONFEJES qui consiste à promouvoir les jeunes pour la réussite des changements stratégiques porteurs de développement économique et de cohésion sociale.

Le présent manuel vise à atteindre les objectifs définis par la CONFEJES, à savoir :

☞ **Outiller les jeunes leaders pour :**

- ◆ Les aider à **comprendre les principes du leadership**, c'est-à-dire la façon dont leur comportement influe sur les autres et prendre conscience des qualités qu'ils doivent améliorer pour acquérir cette influence ;
- ◆ Les entraîner à **mettre leurs habiletés de leader en pratique** (communication, écoute, recherche de solutions, prise de décision, coordination) et à adopter les attitudes appropriées concernant leurs responsabilités en tant que leader ;
- ◆ Les préparer à **prendre des décisions**, à mettre en place des mesures et à en assumer les conséquences.

☞ **Offrir aux jeunes leaders des instruments d'appui à l'aspiration légitime de réussir leur propre avenir.**

☞ **Favoriser leur insertion sociale et économique.**

Ce manuel de formation des jeunes au leadership comporte des notions théoriques et des expériences pratiques dans les domaines tels que le leadership, l'animation, la communication, la gestion des ressources, la planification et la connaissance du milieu.

LEADERSHIP ET LEADER

MODULE



DÉFINITION

“

Le leadership est un ensemble d'aptitudes et d'attitudes permettant d'influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe en vue de l'amener à réaliser les objectifs visés.

”

STYLES DE LEADERSHIP

On reconnaît généralement cinq styles de leadership :

- ◆ Autocratique : « Faites ce que je vous dis »
- ◆ Paternaliste : « Si vous travaillez, je vais vous aider »
- ◆ Démocratique : « Travaillons ensemble »
- ◆ Collégial : « Nous sommes tous égaux »
- ◆ Laisser-Aller : « Faites ce que vous voulez »

LEADERSHIP STYLE AUTOCRATIQUE

Caractéristiques	Résultats
<ul style="list-style-type: none">• Centralise les décisions• Commande• Décide tout• Réprimande• Menace• Ne délègue pas l'autorité• N'a pas confiance en ses subordonnés	<ul style="list-style-type: none">• Planification : faite par l'autorité• Organisation : lignes d'autorité très rigides, réseau de communication clairement défini• Coordination et direction : tâches et responsabilités déterminées au préalable• Contrôle : très rigide (récompense ou punition)

LEADERSHIP STYLE PATERNALISTE

Caractéristiques	Résultats
<ul style="list-style-type: none">• Attitude bienveillante et charitable envers ses subordonnés• Motive par récompense• Valorise les employés qui sont soumis• Garde l'autorité suprême• Punit les employés qui ne produisent pas selon ses attentes• Fait du favoritisme• Manipule les employés• Sollicite et accepte parfois les suggestions des employés• Ne favorise pas le travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none">• Planification : faite par l'autorité à partir de suggestions sollicitées auprès de certains employés• Organisation : lignes d'autorité précises et rigides, réseau de communication vertical et selon le désir de l'autorité• Coordination et direction : les tâches sont déterminées selon le sentiment de l'autorité• Contrôle : par l'autorité (récompense ou punition)

LEADERSHIP STYLE DÉMOCRATIQUE

Caractéristiques	Résultats
<ul style="list-style-type: none">• Délégation de l'autorité• A confiance en ses employés• Encourage la participation des employés aux prises de décision• Laisse les employés travailler à leur manière• Agit comme agent de liaison• Coordonne les tâches à effectuer• Oriente les énergies des employés vers un but commun• N'impose pas ses idées• Encourage la créativité, l'initiative et l'ingéniosité• Discute avec les employés• Est moins efficace dans les situations de performance routinières	<ul style="list-style-type: none">• Planification : en collaboration avec les subordonnées• Organisation : la structure devient un moyen et non une fin, les tâches sont mieux réparties, plus centrées sur les intérêts et prend en compte les besoins des subordonnés.• Coordination et direction : responsabilités mieux partagées, meilleure motivation, plus de travail, meilleurs résultats et travail d'équipe• Contrôle : participation des membres de l'équipe

LEADERSHIP STYLE COLLÉGIAL

Caractéristiques	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> • Chaque membre du groupe est un leader • Fondé sur le support mutuel, travail d'équipe • Utilisé par les professionnels (avocats, etc.) • Importance accordée à la loyauté, l'amitié et l'échange • N'aime pas se faire dire quoi faire et comment • Les membres ont les mêmes intérêts, qualifications et compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification en équipe : consensus plus lent • Organisation : informelle et basée sur le respect mutuel et la compétence • Coordination et direction : travail en équipe • Contrôle : selon l'intégrité et un code d'éthique

LEADERSHIP STYLE LAISSER-ALLER

Caractéristiques	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> • Manifeste peu d'intérêt à sa tâche et ses subordonnés, chaque membre a ses propres objectifs • Chaque membre agit à sa façon • N'a aucune influence sur le comportement des subordonnés • Veut éviter les conflits et les problèmes • Croit qu'il est impossible d'obtenir un bon rendement de ses subordonnés • Ne prend jamais de décision, blâme les autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification : chacun développe son plan de travail • Organisation : selon la quantité des personnes à la tâche et le bon vouloir de ces personnes • Coordination et direction : dépend de la qualité et du bon vouloir de ces personnes • Contrôle : l'évaluation se fait selon le rendement des subordonnés en relation avec les objectifs de départ

Etant donné la diversité des situations qui se présente au leader dans l'exercice de ses fonctions et le niveau de maturité chez ses collaborateurs, aucun style de gestion ne peut garantir en soi l'efficacité de toutes les composantes de l'équipe.

Face à cette réalité organisationnelle, une approche moderne de plus en plus préconisée est celle du **leadership situationnel**.

Selon cette approche, le leadership relève de trois dimensions :

- ◆ **Du leader** : sa personnalité, son style, ses compétences ;
- ◆ **De l'équipe** : les forces et les faiblesses des membres, leur maturité (expériences, habiletés, compétences) ;
- ◆ **De la situation** : l'environnement et les facteurs qui agissent sur lui.

Le style de leadership adopté peut donc varier d'une situation à l'autre et en fonction des collaborateurs.

A titre d'exemples, deux situations :

- ◆ Le bénévole X manque de maturité et a peu d'expérience dans le domaine associatif. Son directeur adopte un style directif en mettant l'accent sur les tâches à accomplir.
- ◆ L'employée Y travaille depuis 3 ans auprès de la maison de jeunes. Elle fait preuve de bon jugement et aime prendre des responsabilités nouvelles. Son directeur lui donne un appui socio-émotionnel sans exercer une supervision étroite.

Ce style de leadership suppose que le leader (directeur) connaisse bien les membres de son équipe (employés et bénévoles) afin de pouvoir s'adapter aux différentes situations.

DÉFINITION

“

Le leader est une personne qui exerce une influence sur les membres de son groupe dans le but de les amener à réaliser les objectifs fixés par le groupe, à programmer les activités et à les évaluer.

Le leader est un membre qui sait ce qu'il veut, qui communique efficacement ses intentions, qui sait quand poursuivre son action ou se réorienter pour le mieux-être du groupe.

Dans la vie pratique, le terme « leader » désigne quelqu'un qui démontre un esprit de leadership tel que siéger à un comité, présider un groupe de travail, faire partie d'un bureau de direction ou tenir office de greffier.

Le leadership efficace est souvent fondé sur l'action plutôt que sur la fonction.

Les démarches que vous entreprenez au titre de leader impliquent souvent l'usage de votre influence personnelle concernant les buts visés par le groupe. S'avérer un chef responsable et un meneur compétent équivaut à se sentir à l'aise dans l'un ou l'autre des rôles que l'on doit assumer. On peut s'engager dans l'action propice à l'accomplissement du mandat de l'organisme faisant abstention du poste que l'on occupe ou des responsabilités formelles qui nous sont confiées.

”

RÔLES DU LEADER

Les dirigeants compétents dans le cadre des organisations doivent combiner les aptitudes de leadership et de gestion dans les rôles qu'il développent vers l'atteinte des objectifs de leur mouvement.

Enumérons ici 5 rôles principaux :

- ◆ Un communicateur ;
- ◆ Un bâtisseur d'équipe ;
- ◆ Un facilitateur animateur ;
- ◆ Un agent de changement ;
- ◆ Un éducateur.

≈ **En tant que communicateur, le leader peut dans un groupe faire preuve de trois sortes de comportements : passif, affirmatif et agressif**

FACTEURS D'INTERACTION (d'après Grace Miller)			
	Passif	Affirmatif	Agressif
Vous êtes :	Inhibé	Direct, vous vous respectez, sans détours	<ul style="list-style-type: none"> • Direct, vous vous faites valoir • Porté à révéler vos sentiments • Porté à déprécier les autres
Lors de discussions en groupe, vous vous sentez :	Angoissé, oublié, faible, manipulé	Assuré : vous vous respectez	<ul style="list-style-type: none"> • Droit, supérieur • Dépréciateur • Dominateur
Après une discussion en groupe, vous vous sentez :	En colère contre vous-mêmes et les autres	Orienté vers le but et valorisé	Peut-être coupable
Les autres se sentent :	Coupables ou supérieurs	Apprécies et respectés	<ul style="list-style-type: none"> • Humiliés, sur la défensive • Remplis de rancune
Les autres vous perçoivent :	<ul style="list-style-type: none"> • Indigne de confiance • Indigne de respect • Hésitant 	<ul style="list-style-type: none"> • Respectable • Digne de confiance • Assuré de votre position 	<ul style="list-style-type: none"> • Rancunier • Indigne de confiance • Craintif
A l'issue de l'échange :	<ul style="list-style-type: none"> • Les buts sont atteints à votre dépens • Vos droits sont lésés 	<ul style="list-style-type: none"> • Les buts sont atteints à la suite de négociations honnêtes et franches • Vos droits et ceux d'autrui sont respectés 	<ul style="list-style-type: none"> • Les buts sont atteints aux dépens d'autrui • Vos droits sont respectés mais ceux d'autrui sont lésés
Convictions personnelles :	Vous ne devez jamais faire de peine ni causer d'ennuis à personne sauf à vous-même	<ul style="list-style-type: none"> • Vous avez le devoir de respecter vos droits • Vous respectez les autres mais pas nécessairement leur comportement 	Vous êtes obligé de vaincre les autres pour vous protéger vous-même.

☞ **En tant que bâtisseur du groupe, le leader :**

- ◆ Encourage et stimule ;
- ◆ Extériorise et verbalise ;
- ◆ Harmonise ;
- ◆ Accepte les compromis ;
- ◆ Assure un certain contrôle ;
- ◆ Respecte les autres ;
- ◆ Etablit des normes.

☞ **En tant que facilitateur, le leader :**

- ◆ Assure la croissance du groupe ;
- ◆ Agit comme participant/observateur et ne s'impose pas ;
- ◆ Facilite la communication entre les membres ;
- ◆ Implique tous les membres ;
- ◆ Fait preuve d'ouverture d'esprit ;
- ◆ Encourage le groupe à réfléchir sur lui-même.

☞ **En tant qu'agent de changement, le leader :**

- ◆ Admet le besoin de changement ;
- ◆ Crée le climat propice au changement ;
- ◆ Identifie clairement les problèmes rencontrés ;
- ◆ Analyse efficacement ces problèmes ;
- ◆ Identifie les solutions possibles ;
- ◆ Identifie les démarches de solution de problème, les applique et les évalue.

☞ **En tant qu'éducateur, le leader :**

- ◆ Favorise le climat d'apprentissage ;
- ◆ Livre un contenu pratique et applicable ;
- ◆ Encourage l'autonomie et la prise de décisions ;
- ◆ Favorise le travail en équipe ;
- ◆ Stimule la réflexion et encourage l'évaluation personnelle ;
- ◆ S'adapte en cours de route.

FONCTIONS DU LEADER

Au sein d'un groupe, un leader peut exercer quatre fonctions fondamentales :

- ◆ Planifier ;
- ◆ Organiser ;
- ◆ Diriger ;
- ◆ Contrôler.

PLANIFIER	
Définition	Comportements
Avoir le sens de la planification, c'est savoir faire des prévisions, fixer des objectifs et établir des plans d'action	La personne qui sait planifier : <ul style="list-style-type: none">• Prend le temps d'examiner la situation• Fixe des objectifs, des résultats à atteindre• Etablit des priorités• Elabore des plans d'action et agence les activités dans le temps• Identifie les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires pour atteindre les objectifs fixés• Fixe des échanges en tenant compte des contraintes existantes• Organise l'utilisation de son temps• Anticipe les situations futures

ORGANISER	
Définition	Comportements
Avoir le sens de l'organisation, c'est savoir répartir les tâches et les ressources (humaines, financières et matérielles) et les coordonner de manière à atteindre des objectifs	La personne qui sait organiser : <ul style="list-style-type: none">• Coordonne les différentes activités visant à l'atteinte d'un objectif• Assigne les tâches selon les responsabilités et les fonctions• Fait le lien entre tous ceux qui font partie de l'association• Fait le lien entre les différentes personnes impliquées• Elabore et met en oeuvre les systèmes et les modes de travail requis• Choisit des moyens d'action qui visent l'économie de temps et de ressources

DIRIGER	
Définition	Comportements
Avoir le sens de la direction, c'est savoir préciser la contribution de chaque personne et lui fournir l'aide et les ressources dont elle a besoin	La personne qui sait diriger : <ul style="list-style-type: none">• Communique les objectifs fixés• Précise les limites de chaque mandat de travail• Rend claire la contribution de chaque personne• Donne des orientations, normes, critères et directives et les explique• Fournit les éléments nécessaires (informations, politiques, ressources, etc.) pour atteindre les objectifs fixés• Assure un suivi périodique et donne son avis sur les travaux et les résultats• Laisse ses employés prendre des décisions en tenant compte de leurs fonctions.

CONTRÔLER

Définition	Comportements
Avoir le sens du contrôle, c'est savoir vérifier périodiquement si les résultats atteints correspondent aux objectifs fixés, identifier les écarts et leurs causes, et apporter les modifications nécessaires.	La personne qui sait contrôler : <ul style="list-style-type: none">• Fait le point périodiquement sur l'état des travaux en cours• Recueille l'information nécessaire• Vérifie les résultats obtenus et les compare aux objectifs fixés• Identifie les écarts significatifs• Identifie la ou les causes des écarts• Apporte les modifications nécessaires• Respecte les délais• Vérifie plus d'une fois et obtient les résultats attendus

EXERCICE DU LEADERSHIP

MODULE



DÉFINITION

“

L'animation est un processus de gestion et de promotion du potentiel de l'individu et du groupe en vue d'une socialisation/autonomisation s'appuyant sur les dimensions intrapersonnelles, interpersonnelles et sociales.

”

CONCEPT D'ANIMATION

1. FINALITÉS DE L'ANIMATION

Les finalités de l'animation sont de :

- ◆ Permettre à chaque personne de se découvrir, de participer à la vie du groupe et de la société en proposant des **changements**, des améliorations, un mieux-vivre, un accroissement permanent de la qualité de la vie ;
- ◆ Favoriser l'**adhésion à des objectifs librement élaborés** d'après les besoins, les aspirations et les problèmes vécus par chaque membre et par son groupe social ;
- ◆ Vivre **en relation avec d'autres** personnes dans l'acceptation et le respect de chacun, de ses valeurs, de ses croyances, de son milieu.

Il ne s'agit pas pour nous, formateurs, de faire acquérir ici des savoir-faire techniques tels que la musique, le sport, l'audiovisuel mais bien :

- ◆ D'aider le jeune leader à atteindre la capacité à développer au maximum ses potentialités, ses ressources, sa créativité, c'est à dire ce qu'il est en conscience (épanouissement et autonomie) ;
- ◆ De le rendre apte à établir des échanges avec d'autres personnes et d'autres groupes en vue de partager ses acquis pour vivre en symbiose avec son entourage, son environnement (relations sociales positives et créatives) et y provoquer les changements positifs mentionnés précédemment. Il n'y a pas d'animation sans ce changement.

2. ÉLÉMENTS INTERDÉPENDANTS ET COMPLÉMENTAIRES DE L'ANIMATION

🌀 Animation de l'unicité et de la responsabilité

- ◆ Droit fondamental à une formation adaptée à des besoins et aptitudes ;
- ◆ Responsabilisation du jeune face à son développement personnel, l'actualisation de son potentiel et son rôle dans la société.

🌀 Animation de la conscientisation et de l'engagement

- ◆ Eveil du jeune à son unicité et à son caractère altier ;
- ◆ Cultiver l'identité personnelle, la fierté culturelle et développer l'engagement à participer à un projet de société visant un monde de paix, de justice et de solidarité ;
- ◆ Eveil du jeune à son rôle face à l'environnement et à l'équilibre écologique.

🌀 Animation de la participation et de l'autonomie

- ◆ Prendre une part active dans la gestion de son apprentissage/formation ;
- ◆ S'approprier les objectifs et les moyens d'apprentissage et auto-évaluer ses efforts et ses habiletés (métacognition) ;
- ◆ Devenir autonome dans un processus d'apprendre à apprendre/à être/à devenir.

🌀 Animation de la maîtrise et du dépassement de soi

- ◆ Activité formative qui focalise sur le processus même de l'apprentissage/d'être/de devenir ;
- ◆ Ajouter aux activités d'animation les activités de remédiation et d'enrichissement nécessaires à une véritable maîtrise de l'apprentissage/d'être/de devenir ;
- ◆ Evaluation critériée et formative.

🌀 Animation de la coopération

- ◆ Développer les habiletés sociales pour le travail d'équipe et le solutionnement des problèmes en groupe ;
- ◆ Engager le groupe à l'entraide et à la collaboration ;
- ◆ Créer une communauté d'apprenants et d'apprenantes capables d'entreprendre des défis

collectifs.

☞ **Animation intégrative et réflexive**

- ◆ Viser l'intégration des savoirs et l'interdisciplinarité ;
- ◆ Axer sur l'expérientiel réflexif ;
- ◆ Développer le sens critique et l'esprit de recherche.

☞ **Animation de l'inclusion**

- ◆ Reconnaître le droit fondamental à la formation dans le milieu le plus inclusif possible ;
- ◆ Accès maximal aux ressources d'apprentissage et aux milieux formateurs les plus favorables au développement intégral du jeune comme personne.

☞ **Animation de la découverte de la créativité (consultation, médiation, éveil de la conscience)**

- ◆ Développer une vision et une voloté d'action axées sur une formule participative ;
- ◆ Reconnaître l'idéalisation, la nouveauté, le différent, l'optionnel, le détail.

CONCEPT DE GROUPE

Dans la langue française, le terme groupe est récent et est apparu dans le sens d'un ensemble de personnes.

Il vient de l'italien « grappa » ou « gruppo » qui, dans un sens premier, veut dire « chose nouée », « noeud ». A la renaissance, gruppo a été utilisé pour désigner une peinture ou sculpture, des personnages formant ensemble un sujet, comme certains tableaux célèbres.

Le groupe est un ensemble d'individus dont chacun est relié aux autres par des rapports plus ou moins définis, en raison d'un intérêt commun.

Le groupe commence avec la présence d'un tiers dans une paire et avec les phénomènes consécutifs de coalition, de rejet, de majorité, de minorité. Les phénomènes de groupe ne se manifestent qu'à partir de quatre membres (chiffre à partir duquel le nombre de relations possibles 2 à 2 dépasse le nombre des membres).

Exemples :

- ◆ Entre 3 personnes A, B, C, il y a 3 relations possibles : AB - AC - BC.
- ◆ Entre 4 personnes, il y a 6 relations possibles : AB - AC - AD - BC - DB - CD.

Cette définition comporte trois aspects fondamentaux :

- ☞ **L'aspect relationnel** : dans un groupe, les membres sont en rapport les uns avec les autres.
- ☞ **L'aspect structurel** : les relations entre les membres tendent à former un système structuré et relativement stable.
- ☞ **L'aspect fonctionnel** : le groupe est une partie de la société globale au sein de laquelle il exerce une fonction.

Le formateur devra donner quelques exemples concrets qui illustrent le concept de groupe.

Il devra également utiliser la distinction fondamentale entre les trois catégories de groupes humains suivants : **la foule, la bande, le groupe restreint**¹.

	Structuration	Durée	Nb individus	Relations entre les individus	Effets sur les croyances et normes	Conscience des buts	Actions communes
Foule	Très faible	Quelques minutes à quelques jours	Grand	Contagion des émotions	Irruption des croyances latentes	Faible	Apathie ou actions paroxysmiques
Bande	Faible	Quelques heures à quelques mois	Petit	Recherche des semblables	Renforcement	Moyenne	Spontanées mais peu importantes pour le groupe
Groupe restreint	Elevée	Trois jours à dix ans	Petit	Relations humaines riches	Changement	Elevée	Importantes, spontanées, voire novatrices

Il existe d'autres groupes humains mais nous avons préféré privilégier les trois types les plus courants.

1. FOULE

Quand des individus se trouvent réunis en grand nombre (plusieurs centaines ou plusieurs milliers) au même endroit, sans avoir cherché explicitement à se réunir, on a affaire à des phénomènes de foule. Chacun vise à satisfaire en même temps une motivation individuelle.

De cette simultanéité à grande échelle découlent des phénomènes particuliers. On cherche le soleil, l'eau, la sécurité, la vengeance, la bonne parole, etc., pour son propre compte, et on se

1 - Didier Anzieu, Jacques-Yves Martin, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 1968.

rencontre avec d'autres estivants sur la même plage, avec d'autres croyants au même lieu saint, avec d'autres ménagères au marché, avec d'autres voyageurs à l'attente sur un quai de gare.

Les motivations peuvent être également négatives : tous ces hommes sont réunis là par la même **contrainte**. Tantôt il s'agit de contraintes sociales : contingent de recrues dans la cour de caserne, colonne de prisonniers, camp de personnes suspectes ou déplacées, chahut d'étudiants à un cours obligatoire,... Tantôt les contraintes sont dues aux événements : survivants d'une catastrophe, caravanes de fuyards, flots de gens encerclés par un incendie ou une inondation, embouteillages, bousculades, émeutes spontanées.

La situation de foule développe un état psychologique propre :

- ◆ Passivité des gens réunis envers tout ce qui n'est pas la satisfaction immédiate de leur motivation individuelle ;
- ◆ Absence ou faible niveau des contacts sociaux et des relations interhumaines ;
- ◆ Contagion des émotions et propagation rapide à l'ensemble d'une agitation née en un point ;
- ◆ Stimulation latente produite par la présence massive des autres et qui peut éclater sous forme d'actions collectives passagères et paroxystiques, marquées du sceau de la violence ou de l'enthousiasme. Une apathie collective imperméable à presque toutes les interventions.

2. BANDE

La bande se définit par la **psychologie de la simultanéité**. Une foule a la solitude en commun. La bande, par contre, a la similitude en commun. Quand des individus sont réunis volontairement, pour le plaisir d'être ensemble, par recherche du semblable, il s'agit d'une bande. Ce phénomène a été décrit chez les animaux sous le nom d'inter-attraction. Chez les êtres humains, il consiste à rechercher chez des « congénères » les mêmes modes de penser dont on n'est pas nécessairement conscient. Les bandes d'enfants et d'adolescents, normaux ou délinquants, sont les plus connues.

Le plaisir d'être en bande provient de ce qu'est supprimée ou suspendue l'exigence de s'adapter, au prix d'une tension psychique pénible, à un univers adulte ou social et à ses règles de pensée et de conduite. La co-présence de plusieurs autres personnalités homologues à soi-même (par exemple, par leur syncrétisme mental et affectif, leur faible niveau intellectuel, leur sentiment d'être incompris des parents ou des grandes personnes, leur asocialité, leurs tendances perverses) permet de s'abandonner à être soi-même sans contrainte ni remords et justifie d'être comme l'on est.

De plus, la bande apporte à ses membres, qui en sont privés par ailleurs, la sécurité et le soutien affectifs, c'est-à-dire un substitut de l'amour.

Toutefois, les activités accomplies en commun n'apparaissent pas comme un but essentiel de la bande : celui d'être ensemble parce que l'on est semblable. Faire quelque chose ensemble n'est qu'une occasion, qu'un moyen d'éprouver intensément que l'on est ensemble ; cela peut d'ailleurs consister à écouter des disques, à raconter des histoires, voire à se taire.

La bande est très différente de la foule, par le nombre limité de ses membres (quelques unités ou quelques dizaines), par l'attachement de ceux-ci à leur collectivité, par sa plus grande durée. Néanmoins, la bande est assez éphémère. Ou bien elle entre en sommeil et se reconstitue pour d'épisodiques réunions, ou bien l'évolution psychologique individuelle de ses membres la désagrège. Certains mûrissent, sortent de l'adolescence, se marient, prennent un métier et la belle ressemblance entre tous est détruite. S'il s'agit de délinquants non récidivistes, l'arrestation des meneurs suffit en général à l'éparpiller.

La bande devient durable si elle se transforme en un groupe primaire, mais elle change alors de caractéristiques : elle affirme des valeurs communes (par exemple, anti-sociale), elle privilégie la loyauté et la solidarité de ses membres, différencie leurs rôles, fixe des buts autres que la complaisance collective à soi-même.

3. GROUPE RESTREINT

Le groupe restreint présente les caractéristiques suivantes :

- ◆ Nombre restreint de membres, tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres, être perçu réciproquement par lui et que de nombreux échanges interindividuels puissent avoir lieu ;
- ◆ Poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, dotés d'une certaine permanence, assumés comme buts du groupe, répondant à divers intérêts des membres et valorisés ;

- ◆ Relations affectives pouvant devenir intenses entre les membres (sympathie, antipathie, etc.) et constituer des sous-régions d'affinités ;
- ◆ Forte interdépendance des membres et sentiments de solidarité ; union morale des membres du groupe en dehors des réunions et des actions en commun ;
- ◆ Différenciation des rôles entre les membres ;
- ◆ Constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites propres au groupe (langage et code du groupe).

Toutes ces caractéristiques ne sont pas nécessairement présentes à la fois dans le même groupe.

Dans le groupe ainsi défini se développent des conduites d'entretien qui visent la conservation du groupe comme réalité physique et comme image idéale et des conduites de progression, qui amènent la transformation :

- ◆ Des relations entre les membres ;
- ◆ De l'organisation interne ;
- ◆ Du secteur de la réalité physique/sociale dans lequel le groupe a choisi ses buts.

La distinction des trois catégories (foule, bande, groupe restreint) ne doit pas masquer l'existence de phénomènes groupaux communs. Trois d'entre eux au moins sont établis de façon sûre et déjà ancienne :

- ◆ L'émergence de leaders ;
- ◆ L'identification des membres les uns aux autres à des degrés divers ;
- ◆ L'adhésion inconsciente à des représentations sociales imaginaires, des clichés et des stéréotypes.

Un groupe comporte au moins 3 personnes, condition nécessaire pour que se constituent des coalitions plus ou moins durables :

- ☞ **De 3 à 5 personnes** : on parle de petits groupes, généralement non structurés et dont les activités sont le plus souvent spontanées et informelles (conversation).
- ☞ **De 6 à 13 personnes** : il s'agit de groupes restreints qui sont pourvus généralement d'un objectif permettant aux participants des relations explicites entre eux et des perceptions réciproques. Ils sont partiellement ou totalement consacrés à la réunion et à la discussion.
- ☞ **De 14 à 24 personnes** : on a affaire à des groupes étendus, tels que des commissions de travail, des groupes pédagogiques pratiquant des méthodes actives. Ils sont difficiles à conduire en raison de leur tendance à la subdivision.
- ☞ **De 25 à 50 personnes** : on se trouve en présence de groupes larges, visant généralement la transmission des connaissances (classes scolaires), la négociation sociale (conventions collectives, accords d'entreprise), l'information réciproque. On peut y institutionnaliser la tendance à la subdivision par des techniques telles que Phillips 6-6 (diviser un groupe important en sous-groupes de 6 pour des délibérations de 6 minutes) ou panel modifié.
- ☞ **Au-delà de 50 personnes** : il s'agit d'assemblées qui nécessitent une structure permanente (bureau, commissions) et l'emploi de procédures déterminées par un règlement intérieur.

Remarque :

« Lorsque la taille du groupe augmente, les ressources du groupe tendent aussi à augmenter, mais leur maximum potentiel n'est pas utilisable pour la résolution de problèmes à moins qu'il ne se produise une augmentation correspondante dans certains types d'interaction - en particulier dans la forme des communications qui, soit proposent de solutions, soit évaluent des propositions déjà formulées. Les demandes de départ ont aussi tendance à augmenter avec la taille du groupe, ce qui habituellement entraîne une chute du niveau de satisfaction des membres puisque la participation de la part de certains membres empêche celle des autres. Les effets de la taille du groupe à la fois sur la recherche de bonnes solutions et sur la satisfaction des membres jouent donc à travers les types et la quantité d'interaction qui sont facilités ou entravés par. la taille du groupe »²

2 - Newcomb, Turner, *Converses*, 1970, pp. 479-480.

Une fois ces quelques concepts et distinctions établies, il serait intéressant de s'attacher aux **phénomènes d'interaction et de participation dans un groupe**. L'objectif étant de situer le jeune leader dans ses interactions avec le groupe et sa participation avec le même groupe. En effet, le fonctionnement d'un groupe est directement lié d'une part, au nombre et à la qualité des interactions et d'autre part, à l'intensité et à l'égalité de la participation. Une interaction est d'abord un échange entre membres du groupe ou entre un membre et le groupe entier. Elle suppose donc une communication avec actions dans les deux sens.

Pour aider le jeune leader dans son analyse des interactions, il faut au préalable repérer les attitudes des autres jeunes, les rôles effectués par chacun et le niveau de participation atteint dans ce groupe.

Nous notons en référence la **méthode d'analyse des interactions**, proposée par Robert F. Bales et qui permet de :

- ◆ Caractériser chaque unité d'intervention à l'aide de 16 catégories ;
- ◆ Signaler de qui elle provient, à qui elle s'adresse ;
- ◆ Compter le nombre d'éléments d'intervention par catégorie ;
- ◆ Voir l'évolution des attitudes au cours du temps grâce à certaines conventions de repérage des réunions successives.

Pratiquement, un observateur muni d'une feuille de tabulation suit les interventions d'un ou de deux participants, et les analyse au fur et à mesure. Il faut donc un nombre d'observateurs au moins égal à la moitié des participants (trouver un exercice adéquat pour utiliser la tabulation).

Robert F. Bales a pu démontrer que le leader spontané était caractérisé d'une part, par des types précis d'interventions (positives et centrées sur la tâche et/ou positives et centrées sur le groupe) et d'autre part, par le nombre de ses interventions « à tous » (il s'adresse à tout le groupe et non pas seulement à tel ou tel jeune et cela d'une manière numériquement significative).

L'analyse des interactions selon les critères ci-dessus (ou selon d'autres critères) permet de se rendre compte des attitudes préférentielles ou dominantes des membres du groupe et de leurs rôles.

DYNAMIQUES DE GROUPES ET TECHNIQUES D'ANIMATION

Le formateur doit être en mesure d'observer et d'identifier les différents phénomènes les plus répandus. Pour ce faire, encore faut-il les connaître.

1. AFFECTIVITÉ

Un groupe quel qu'il soit vit à tout moment à deux niveaux :

- ◆ Un niveau manifeste, rationnel, conscient, celui du travail effectué, de la tâche, en relation directe avec la réalité dite objective ;
- ◆ Un niveau implicite, irrationnel, généralement inconscient, dominé par l'imaginaire et l'affectivité.

Le fait d'être en groupe est en soi une situation conflictuelle. D'une part, on a besoin des autres pour réaliser ses propres objectifs précis (obtenir tel ou tel résultat) ou généraux (accéder à la sécurité, obtenir la considération), ce qui amène à éprouver un sentiment positif vis-à-vis des groupes et des réunions. D'autre part, on cherche à prendre des distances par rapport aux autres, à préserver sa liberté face aux autres que l'on ressent comme dangereux (la peur des autres).

De fait, dans un groupe, on rencontre :

- ◆ De la **dépendance** : le groupe s'en remet totalement au leader pour décider de la marche à suivre et il lui demande sans cesse son approbation ;
- ◆ De l'**agressivité** : le groupe se met parfois à attaquer son leader, à lui faire porter toutes les responsabilités des difficultés et à contester sa compétence.

2. AFFINITÉS

L'attraction envers autrui provient souvent de la similitude des caractéristiques individuelles, des intérêts, de l'idéologie et des valeurs.

3. NORMES DU GROUPE

Il existe au sein des groupes un ensemble de constances dans les comportements. Les régularités peuvent être régies par des coutumes, des rites connus du groupe et implicitement acceptées par tous mais non codifiées. Un individu faisant partie d'un groupe est implicitement tenu d'en respecter les normes car le groupe met en place une sorte de contrôle social avec des recommandations, des obligations, des interdictions et obtient l'adhésion aux normes par un jeu de punitions et de gratifications. Les normes sont alors intériorisées par les membres des groupes.

4. RÔLES

Dans un groupe, les individus tendent à se spécialiser. Leurs rôles dépendent de leur statut, position qu'ils occupent dans un système social (une même personne a plusieurs statuts, par exemple, ceux de citoyen, de vendeur, de fils, de père, de syndicaliste). Les autres attendent aussi ou, parfois même, exigent un comportement en fonction de l'idée qu'ils se font du statut et du rôle. On appelle ce phénomène l'**attente des rôles**.

Dans un groupe peuvent apparaître des conflits de rôle interpersonnels ou intrapersonnels (dualité des rôles).

En ce qui concerne spécifiquement les réunions, on a l'habitude de distinguer trois catégories de rôles :

- ◆ **Les rôles centrés sur la tâche** qui facilitent et coordonnent l'effort du groupe dans son travail. Les personnes qui, par exemple, assurent le secrétariat du groupe, qui informent, qui critiquent, qui lancent des idées ont des rôles centrés sur la tâche ;
- ◆ **Les rôles de maintien de la cohésion du groupe** qui ont pour but de maintenir le moral du groupe, de réduire les conflits, d'assurer la sécurité et de veiller à l'expression de chacun, de soutenir le niveau d'aspiration. Les personnes qui, par exemple, stimulent, protègent ou médiatisent ont des rôles de maintien de la cohésion ;

- ◆ **Les rôles centrés sur des besoins individuels** qui se développent au détriment de la tâche. On peut citer ceux qui aiment le faire valoir, ceux qui veulent s'imposer personnellement, ceux qui se racontent, ceux qui recherchent la sympathie.

5. INTERACTION

Il y a interaction lorsque l'action d'une personne agit comme un stimulus et provoque la réponse d'une autre personne et réciproquement. L'interaction est donc un processus circulaire que l'on rencontre constamment dans les groupes.

L'interaction se situe à deux niveaux : celui de l'affectivité et celui des tâches proprement dites.

Les interactions ne se distribuent pas uniformément dans les groupes. Elles diffèrent quant à leur nombre et à leur type en fonction de l'influence et du rôle de chacun.

6. COHÉSION, CONFORMISME ET DÉVIANCE

Sans cohésion, il n'y a pas de groupe. La cohésion est ce qui maintient l'ensemble les membres du groupe. C'est l'attrait global qu'exerce le groupe pour tous ses membres. C'est une pression interne produite par la situation collective qui fait apparaître des conduites cohésives qui renforcent la pression interne et contribuent aussi à cristalliser le groupe : c'est une réaction circulaire.

Trois conduites forment cette pression :

- ◆ Le **conformisme** qui se traduit par des normes et des modèles spécifiques et rigides ;
- ◆ La **résistance** à la déviance ;
- ◆ L'**agressivité** potentielle envers l'extérieur.

Pour pouvoir repérer ces différents phénomènes de groupe, il faut pouvoir les observer. L'observation est donc un outil fondamental à acquérir. Il existe quelques critères d'observation pour aider à procéder à l'analyse du comportement du groupe¹.

6.1 - PARTICIPATION

Une indication de l'implication est la participation verbale.

Il faut chercher les différences quant au degré de participation chez les participants :

- ◆ Quels sont ceux qui participent le plus ?
- ◆ Quels sont ceux qui participent le moins ?
- ◆ Voyez-vous un changement dans la participation : par exemple, des participants actifs deviennent silencieux, des participants peu actifs deviennent bavards ? Voyez-vous une justification à cela dans l'interaction du groupe ?
- ◆ Comment sont considérés les silencieux ? Comment est interprété leur silence : assentiment, désaccord, désintérêt ou peur ?
- ◆ Qui parle à qui ? Voyez-vous une justification à cela dans les interactions du groupe ?
- ◆ Qui monopolise la conversation ? Pourquoi ? Voyez-vous une justification à cela dans les interactions du groupe ?

6.2 - INFLUENCE

L'influence et la participation ne sont pas la même chose : certains peuvent parler très peu et capter l'attention de tout le groupe. A l'inverse, d'autres peuvent parler beaucoup et ne pas être écoutés par les autres participants.

- ◆ Quels sont les participants qui ont le plus d'influence quand ils parlent et semblent être écoutés par les autres ?
- ◆ Quels sont les participants qui ont le moins d'influence ? Les autres ne les écoutent-ils pas ou ne les suivent-ils pas ? Y a-t-il quelque changement dans l'influence ? Qui change ?
- ◆ Voyez-vous une rivalité dans le groupe ? Y a-t-il lutte pour le leadership ? Quel en est l'effet sur les autres membres du groupe ?

¹ - Traduction de : *What to look in groups*, Pfeiffer and Jones, University Associates, Iowa, 1972, extrait de *The 1972 Annual Handbook*.

L'influence peut prendre beaucoup de formes. Elle peut-être positive ou négative et peut s'assurer le support ou la coopération des autres ou bien se les aliéner.

Comment une personne qui essaie d'influencer une autre peut être le facteur crucial pour déterminer comment l'autre sera prêt ou non à être influencé ? Quatre styles émergent fréquemment dans les groupes : autocratique, conciliateur, laisser-faire, démocratique.

A - AUTOCRATIQUE

- ◆ Quelqu'un essaie-t-il d'imposer sa volonté ou ses valeurs aux membres du groupe ou s'efforce-t-il de les pousser à soutenir ses décisions ?
- ◆ Qui évalue ou lance un jugement sur les autres membres du groupe ?
- ◆ Certains membres bloquent-ils l'action lorsque celle-ci ne va pas dans le sens qu'ils désirent ?
- ◆ Qui pousse à l'organisation du groupe ?

B - CONCILIATEUR

- ◆ Qui soutient ardemment les décisions des autres membres du groupe ?
- ◆ Qui leur donne le pouvoir ? Certains membres apparaissent-ils comme évitant « de jeter de l'huile sur le feu » ?
- ◆ Un membre est-il, d'une manière typique, déferent à l'égard des autres membres du groupe, leur donne-t-il le pouvoir ?
- ◆ Certains membres apparaissent-ils comme évitant de donner un feedback négatif, c'est-à-dire n'intervenant que pour donner un feedback positif ?

C - LAISSER-FAIRE

- ◆ Certains membres attirent-ils l'attention par leur manque apparent d'implication dans le groupe ?
- ◆ Quelqu'un du groupe suit-il les décisions du groupe sans paraître se compromettre d'une façon ou d'une autre ?
- ◆ Qui semble s'être retiré et désimpliqué ? Qui ne prend pas l'initiative d'une activité ? Qui participe machinalement et seulement en réponse à une question d'un autre membre ?

D - DÉMOCRATIQUE

- ◆ Qui essaie d'englober chacun dans une décision ou une discussion de groupe ?
- ◆ Qui exprime ses sentiments et ses opinions ouvertement et directement sans évaluer ou juger les autres ?
- ◆ Qui apparaît ouvert au feedback et aux critiques de la part des autres ?
- ◆ Quand les sentiments vont bon train et que la tension monte : quels sont les membres qui essaient de venir à bout du conflit par la voie de la recherche de solution au problème ?

6.3 - ATMOSPHÈRE DU GROUPE

La façon de travailler d'un groupe crée une atmosphère qui est révélée par une impression générale. En plus, on peut différer quant au type d'atmosphère qu'on aime dans un groupe.

On peut apercevoir les caractéristiques de l'atmosphère d'un groupe en trouvant les mots qui décrivent les impressions générales éprouvées par les membres du groupe.

- ◆ Qui semble préférer une même atmosphère amicale ? Y a-t-il quelque tentative de supprimer le conflit ou les sentiments déplaisants ?
- ◆ Qui semble préférer une atmosphère de conflit et de désaccords ? Certains membres provoquent-ils ou contrarient-ils d'autres membres ?
- ◆ Semble-t-on s'engager et s'intéresser ? Y a-t-il une atmosphère de travail, de jeu, de satisfaction, de fuite, de paresse ?

6.4 - QUALITÉ DE MEMBRE

Un souci majeur des membres du groupe est le degré d'acceptation ou d'inclusion dans le groupe.

Différents modèles d'interaction peuvent se développer dans le groupe qui donnent des indications

quant au degré et au type de qualité de membre :

- ◆ Y a-t-il des sous-groupes ? Parfois, deux ou trois membres peuvent régulièrement approuver et aider chacun ou régulièrement désapprouver et s'opposer à un autre.
- ◆ Quelqu'un semble-t-il être « hors » du groupe ? Des membres semblent-ils être « dans » le groupe ? Comment sont traités ceux qui sont « hors » du groupe ?
- ◆ Certains membres sortent-ils ou entrent-ils dans le groupe ?

6.5 - SENTIMENTS

Durant une discussion de groupe, les sentiments sont fréquemment engendrés par les interactions entre les membres mais ils sont rarement exprimés verbalement. Des observateurs peuvent faire des conjectures basées sur le ton de la voix, les expressions du visage, les gestes et beaucoup d'autres formes d'indications non-verbales.

- ◆ Quels types de sentiments observez-vous chez les membres du groupe : colère, irritation, frustration, chaleur, affection, excitation, ennui, état de défensive, esprit de compétition, etc... ?
- ◆ Voyez-vous de la part des membres du groupe des tentatives de bloquer l'expression de sentiments, en particulier les sentiments négatifs ? Comment cela se fait-il ? Quelqu'un le fait-il régulièrement ?

6.6 - NORMES

Des modèles ou des normes peuvent se développer dans un groupe qui contrôle le comportement de ses membres. Habituellement, les normes expriment les croyances ou les désirs de la majorité des membres du groupe quant aux comportements qui devraient ou ne devraient pas prendre place dans le groupe. Ces normes doivent être claires à tous les membres (explicites), connues ou senties seulement par quelques-unes (implicites ou agissant complètement d'une façon inconsciente sur quelques membres). Certaines normes facilitent la progression du groupe, d'autres l'entravent.

- ◆ Certains sujets sont-ils évités dans le groupe (par exemple le sexe, la religion, parler des sentiments présents dans le groupe, discuter le comportement des leaders, etc.) ? Qui semble renforcer cet évitement ? Comment le font-ils ?
- ◆ Des membres du groupe sont-ils trop gentils ou polis à l'égard des autres ? Exprime-t-on seulement les sentiments positifs ? Des membres tombent-ils d'accord trop facilement ? Qu'arrive-t-il lorsque des membres sont en désaccord ?
- ◆ Voyez-vous des normes concernant la participation ou les types de questions ? (« si je parle, tu dois parler », etc.) ? Des membres se sentent-ils libres d'explorer les autres à propos de leurs sentiments ? Les questions tendent-elles à se restreindre aux sujets intellectuels ou aux événements en dehors du groupe ?

MÉTHODES D'ANIMATION

Il s'agit ici de donner au jeune leader les moyens les plus appropriées d'interaction, de communication et de participation à la vie du groupe et surtout à l'aider dans la gestion d'un groupe.

La générosité et la bonne volonté ne constituent pas toujours des éléments satisfaisants pour accéder à des résultats positifs.

L'action du jeune leader doit-être réfléchie et construite régulièrement.

Aussi, il est indispensable de lui donner des repères en conduite de réunion, à la prise de décision au sein d'un groupe et à la résolution de problème, à la gestion et résolution de conflits et enfin, à la négociation.

☞ Les règles du jeu :

- ◆ Faire preuve d'ouverture et de respect ;
- ◆ Se mettre à l'écoute des autres ;
- ◆ Partager ses expériences ;
- ◆ Apporter sa contribution ;
- ◆ Exprimer ses attentes ;
- ◆ Contribuer à l'atteinte de ses objectifs.

1. PRÉSENTATION D'UN EXPOSÉ

La plupart des dirigeants savent qu'ils leur faut, un jour ou l'autre, devoir livrer un exposé quelconque (petit boniment devant un groupe intime ou discours bien préparé devant un vaste auditoire).

Les 10 principes suivants tracent quelques directives fort utiles pour rédiger et livrer un exposé. Dans quelle mesure les appliquez-vous ?

PRINCIPES	NOTATION				
	Peu		Beaucoup		
Vous connaissez vos buts primaires et secondaires pour la livraison de l'exposé et vous les énoncez clairement	1	2	3	4	5
Vous divisez votre exposé en trois parties ; début (introduction), milieu (corps), fin (conclusion)	1	2	3	4	5
Votre introduction capte immédiatement l'attention de l'auditoire et la retient pour savoir comment vous allez traiter le sujet	1	2	3	4	5
Votre conclusion résume les points importants et encourage les auditeurs à se renseigner davantage sur le sujet traité	1	2	3	4	5
Vous établissez des liens de transition entre les points discutés faisant la synthèse du déjà dit et amenant ce qui reste à dire	1	2	3	4	5
Vous répétez les points principaux à travers l'exposé pour vous assurer qu'ils seront compris et assimilés	1	2	3	4	5
Vous démontrez du dynamisme envers la matière présentée et tentez de stimuler l'auditoire dans le même sens	1	2	3	4	5
Vous êtes attentif à la réaction de l'auditoire cherchant à interpréter les signes d'intérêt et les attitudes gestuelles	1	2	3	4	5
Vous faites usage de l'expression corporelle d'une façon efficace (contact visuel, posture, gestuelle, tenue vestimentaire) pour renforcer vos énoncés et les points majeurs	1	2	3	4	5
A la fin de la discussion, vous cherchez à obtenir une rétroaction pour évaluer votre rendement en recherchant la sincérité et la candeur chez l'auditoire	1	2	3	4	5
TOTAL					
POINTAGE MOYEN (diviser par 6)					

Les meneurs ou animateurs sont souvent appelés à livrer l'un de ces 4 genres d'exposés :

- ◆ **Impromptu** : vous avez à traiter un sujet spontanément ;
- ◆ **Prévu** : vous avez eu le temps de réunir vos idées, de vous documenter mais n'avez rien mémorisé ;
- ◆ **Mémorisé** : vous avez appris par coeur l'énoncé mot à mot ;
- ◆ **Lu** : vous lisez à partir d'un texte écrit, mot à mot.

Dépendamment de la nature de votre organisme et des rôles de leadership que vous endossez, vous aurez peut-être à vous servir des quatre types d'exposés ou d'un seul. Peu importe le genre que vous utilisez, les 10 principes énumérés ci-dessus peuvent s'appliquer à la technique d'habileté de présentation d'un exposé.

1.1 - EXPOSÉ IMPROMPTU

La plupart des animateurs, chefs de file ou meneurs d'équipes ont souvent l'occasion de livrer ce genre d'exposé. Que ce soit au cours de réunions, de cocktails ou vernissages, de cérémonies intimes ou plus officielles, ils doivent être aptes à rassembler leurs idées, déterminer quelques points stratégiques, relever des remarques ou commentaires pertinents à la situation, savoir quand et comment débiter, tirer une conclusion et ce qui est plus important, agir spontanément à quelques minutes d'avis.

Même si cela semble paradoxal, on peut toujours se préparer d'une façon quelconque à livrer un court exposé impromptu. Bien que l'idée maîtresse suggère qu'on soit habile à s'adresser à un groupe à l'improviste, la majorité des animateurs savent à peu près ce que ces gens désirent entendre. Ils peuvent entretenir quelques concepts généraux à l'avance ayant un aperçu des circonstances et du courant d'idée de la manifestation à laquelle ils prennent part.

Par exemple, si vous avez à faire un petit boniment de remerciement à la suite d'un cadeau-surprise, d'un don à votre organisation, les responsables aimeraient probablement savoir les progrès des dossiers en cours et la façon dont vous avez l'intention de répartir l'argent qu'ils viennent de vous remettre. Ou bien si quelqu'un vous demande ce que fait votre organisation au juste, vous ne serez point pris au dépourvu si vous gardez toujours en tête la mission, la raison d'être et le rayonnement social de votre mouvement, la liste des priorités et le système de valeurs qu'il préconise.

Peu importe la circonstance, tracez-vous un plan dans votre tête de ce que vous voulez toucher au préalable et si possible, jetez quelques notes par écrit pour vous aider à rester sur la bonne voie ou vous rafraîchir la mémoire en cours de route.

1.2 - EXPOSÉ PRÉVU

Ce genre d'exposés prévus ou pré-arrangés sont ceux qui sont le plus souvent utilisés par les animateurs ou dirigeants au sein d'une organisation. Ils sont idéals parce qu'ils donnent l'occasion de réfléchir soigneusement au mode d'agencement des idées et de la façon qu'on désire les communiquer à l'auditoire tout en n'ayant pas l'obligation de les mémoriser.

De plus, ils permettent suffisamment de souplesse pour discuter des centres d'intérêts spécifiques avec les personnes concernées et qui poseront probablement des questions sur la matière. Ils ne donnent cependant pas le sentiment de dévier ou de trop vous écarter du sujet.

Ce type de présentation ou de communication offre le potentiel d'être plus centré ou axé sur les besoins des auditeurs que les trois autres catégories. Il s'avère particulièrement utile au cours de réunions ou d'ateliers où vous désirez agir spontanément tout en étant bien préparé et documenté.

1.3 - EXPOSÉ MÉMORISÉ

Si vous désirez livrer un exposé de mémoire seulement, assurez-vous de l'avoir bien assimilé par coeur, mot à mot, pour pouvoir l'accompagner de mimiques, d'expressions faciales et de gestuelle appropriées d'une façon détendue et avec aisance. Autrement votre discours se révélera trop raide et aura peu de portée. Laissez courir votre regard parmi l'auditoire, déplacez-vous ou tournez légèrement la tête afin d'éviter de convier un air rigide et déclamatoire.

Livrer ce genre d'exposé d'une façon agréable et efficace demande un assez bon aplomb et un sens certain d'expression dramatique et artistique.

1.4 - EXPOSÉ LU

Des présentations ou communiqués lus à partir d'un texte écrit sont utilisés surtout quand il est de prime importance de ne pas déroger du contenu exact, mot à mot, plutôt que de s'attacher aux nuances de style, adaptées à mesure au contexte.

Des annonces officielles, des comptes-rendus légaux, des prises de positions scientifiques sont souvent livrés sous cette forme.

1.5 - STRUCTURER L'ÉPOSÉ

Les animateurs, dirigeants ou leaders de tout calibre qui encadrent leur présentation autour des modes de pensée de leurs auditeurs ont une bien meilleure chance d'être écoutés et compris que ceux qui agissent toujours d'après leur unique et favorite façon de procéder.

Il existe deux grands types de séquences ou de modes de pensée que l'on peut choisir ou favoriser :

- ◆ Les séquences logiques qui sont fondamentalement rationnelles et axées sur un message à transmettre ;
- ◆ Les séquences psychologiques qui sont essentiellement non-raisonnées et axées plutôt vers les sentiments et émotions.

Avec les séquences logiques, on utilise une approche directe, claire, précise, ouverte, pour communiquer des points définis et délimités. Dans les séquences psychologiques, il est fait usage de mots couverts, d'allusions voilées, de réflexions dissimulées, de sens cachés et d'approches indirectes et déviées. Le langage employé est plus obscur et détourné et on se montre davantage préoccupé de la sensibilité des gens qui écoutent et de leur degré de réceptivité émotive.

A - SÉQUENCES LOGIQUES

Ces modes de pensées transmettent fondamentalement des idées et servent deux buts principaux : informer et convaincre par le biais de l'instruction, l'explication et la démonstration logique.

Du fait que les séquences logiques soient habituellement droites et sans détours, elles se contentent de partir d'énoncés généraux et d'en venir à des conclusions spécifiques.

Il existe 5 façons utiles d'appliquer les séquences logiques à la livraison d'exposés :

- ◆ **Les séquences de temps** font classer les idées en ordre chronologique et temporel. Elles se prêtent bien à la livraison de renseignements d'arrière-plan ou de compte-rendu.
Par exemple : « Nous avons d'abord attaqué telle ou telle besogne puis nous avons suivi telle voie pour enfin arriver à tel résultat ».
- ◆ **Les séquences d'espaces** décrivent les lieux en relation avec les faits localisés dans divers emplacements et préparent le terrain pour engager de plus amples explications.
Par exemple : « Nos régions sont divisées ainsi : A située à gauche, B en haut, C à droite au centre, D à l'extrême droite au bas. Cette disposition nous permet de... etc ».
- ◆ **Les séquences d'éléments prioritaires** sont employées communément dans les vues d'ensemble exposées dans des textes, des discours, des causeries, des cours magistraux, avant d'entrer dans les détails.
Par exemple : « Laissez-moi d'abord vous présenter les membres du comité de direction... »
- ◆ **Les séquences d'analyse de solution de problématique** progressent à partir de l'identification du problème cerné, de l'analyse de son origine et des malaises qu'il provoque jusqu'à la façon de le résoudre et de l'éliminer (la solution). On retrouve cette séquence dans la déposition des rapports.
- ◆ **Les séquences de proposition/preuve/conclusion** débutent par l'énoncé d'une hypothèse, passent au support des généralisations ou des théories pour ensuite aboutir aux conclusions ou implications logiques qui en découlent. Cette approche illustre la base d'une pensée scientifique rationnelle et qui est utile pour présenter des communiqués de recherche, de sondage, des études ou des demandes d'octroi.

Les connaissances de ces 5 diverses séquences et la façon dont elles fonctionnent peuvent vous être utiles dans la livraison de vos divers exposés. Vous pouvez alors améliorer considérablement votre style de présentation et accroître votre efficacité de rendement auprès des groupes qui vous sont confiés. En combinant les différentes approches, vous aurez l'assurance de rencontrer les besoins variés de votre auditoire tout en renforçant les points que vous avancez sans donner l'impression de toujours employer les mêmes styles répétés de présentation.

B - SÉQUENCES PSYCHOLOGIQUES

Ces modes sont d'abord axés sur les personnes plutôt que vers les idées et de ce fait sont conçus

pour faire appel aux états d'âme et aux sentiments plutôt qu'aux facultés de connaissance des auditeurs.

Les modes de pensée psychologiques sont très utiles dans les communications de persuasion quand on désire approfondir des attitudes et des croyances, détourner des points de vue ou vendre une idée nouvelle à une clientèle-cible. En raison de l'usage fréquent des communications dans ce contexte précis, le fait de savoir de quelle séquence psychologique vous voulez vous servir vous sera très favorable.

Les modes psychologiques sont très souvent inductifs c'est-à-dire qu'ils partent d'exemples particuliers et concrets pour aboutir à des concepts généraux plus abstraits.

- ◆ **La séquence du familier au non-familier** débute en supposant que vous savez ce que les gens connaissent déjà et que vous les guidez vers des horizons inconnus. Par exemple : « La plupart d'entre vous sont déjà éveillés à la planification à court terme et savent comment son processus fonctionne. Nous construirons donc à partir de vos acquis pour vous introduire à la planification stratégique ».
- ◆ **La séquence allant du commun au non-commun** part d'une optique usitée des croyances générales pour mener à des attitudes ou notions non-acceptables. Alors que la séquence du familier au non-familier traite de la connaissance, cette présente séquence relève des croyances. Par exemple : « Je suis conscient que certains d'entre vous prennent le nouveau coordonnateur du projet pour un grognon. J'aimerais vous persuader que non seulement il n'est pas grognon mais qu'il n'est pas non plus un ours ».
- ◆ **La séquence de la croyance à la conviction profonde** signifie s'appliquer à renforcer les perceptions des gens et à approfondir leurs croyances sur un sujet particulier. Par exemple : « Je sais que plusieurs d'entre vous pensent que notre coordonnateur de projet, Gaston Faitout abat du bon boulot. Mais je ne suis pas certain que plusieurs apprécient vraiment le degré d'excellence du travail minutieux qu'il a réalisé et du peu d'éloges que nous lui avons transmis jusqu'à maintenant ».
- ◆ **La séquence de croyance menant à l'action** implique le passage des auditeurs d'une acceptation mentale au désir de réalisation concrète. Ils peuvent croire et acquiescer une notion quelconque mais vous voulez qu'ils agissent dans le même sens. Cette séquence sera utile pour pousser les gens à l'action. Par exemple : « Maintenant que vous êtes convaincus de la contribution de Gaston Faitout et que vous savez à quel point nous regrettons son départ, j'aimerais bien qu'on lui en donne la preuve et que l'on se cotise pour lui offrir un présent de 1000 \$ pour le remercier de son apport soutenu ».

2. CONDUITE DE RÉUNION

2.1 - PRÉPARATION DE LA RÉUNION

L'idée même de réunion présuppose que les personnes conviées à y participer ont des préoccupations communes et un souhait, celui de conjuguer leurs efforts, d'échanger leurs idées.

Au préalable, le formateur doit situer les acteurs et les points clefs.

A - ACTEURS

Trois catégories d'acteurs sont à identifier :

- ◆ **L'animateur** : il est soit désigné d'office, soit choisi par les participants une fois pour toute ou encore avec une tournante. Il veillera au respect des objectifs énoncés (cf. la convocation). Il facilitera les échanges et fera respecter l'ordre du jour.
- ◆ **Le rapporteur** : il doit être désigné en début de réunion et doit avoir des qualités d'écoute ainsi que d'expression orale et écrite. Il s'agit d'une fonction délicate puisqu'il est amené à condenser les échanges. Il y a là un risque d'interprétation personnelle (liée déjà à la simple prise de notes). Dans certains cas, où un plan d'intervention est décidé en réunion, il peut être responsable du contrôle et du suivi.
- ◆ **Les participants** : ils devraient être au nombre de 8 à 10 idéalement. On peut considérer que ce nombre ne peut être inférieur à 4, ni supérieur à 15. Ils sont choisis sur la base de leurs compétences et de leurs souhaits de voir réaliser telle ou telle manifestation. Il faut dégager un consensus par rapport aux objectifs à atteindre. L'hétérogénéité est souhaitée quant aux compétences (dans le cadre d'une toute première réunion, la personne qui a l'idée de la rencontre est l'animatrice et choisit, elle-même, les participants).

B - POINTS CLEFS

Les points clefs sont constitués par :

- ◆ **L'objectif** qui concerne le long terme. Il s'agit du thème global.
- ◆ **Le but** qui, à la différence du précédent, concerne le court terme, la réunion immédiate. Le ou les buts de la réunion doivent être exprimés de façon telle qu'on puisse, en fin de rencontre, évaluer s'il(s) est (sont) atteint(s). Ils figureront de façon très détaillée dans l'ordre du jour.
- ◆ **L'ordre du jour** doit prendre la forme d'une proposition. Il peut être complété par des documents annexés si on veut éviter la réunion d'information et réaliser une réunion de travail.

Plusieurs de ces points sont rassemblés dans la **convocation**. Il s'agit du seul lien entre l'organisateur et les participants. Aussi doit-il être particulièrement soigné et motivant à la fois.

S'il s'agit de la toute première réunion du groupe, il convient de prévoir en annexe **la liste des invités** et des informés. La liste est présente par ordre alphabétique pour éviter toute impression de hiérarchisation parmi les invités, aspect qui serait démotivant ou qui pourrait altérer le climat de la rencontre. Si cela apporte quelque chose, on précisera pour chaque personne son titre et sa fonction. Aux personnes informées (et non invitées), on adressera un exemplaire de la convocation pour info et éventuellement un PV de la réunion. Cette précision peut modifier éventuellement le comportement des membres invités. Cette convocation est transmise trois semaines avant s'il s'agit d'une toute première réunion. Dans le cas de rencontres régulières, on fixera en fin de séance les modalités pour la suivante.

Doivent figurer sur la convocation : le lieu et les différents renseignements complémentaires, (plan d'accompagnement, parking le plus proche...) et l'heure, celle du début réel, sans tenir compte des temps d'attente académiques.

A l'ordre du jour, on ajoutera au regard des divers points, les personnes plus spécifiquement concernées : l'animateur, le rapporteur (si tournante). On mentionnera aussi les documents à fournir, à préparer et on signalera, sans équivoque possible, les activités qui prolongeront la réunion.

Enfin, comme tout document/courrier, on songera à signer le texte en précisant son identité (nom, titre, fonction). Ce dernier permet de signaler tout retard éventuel et de s'excuser le cas échéant.

Si la convocation constitue un aspect à ne pas négliger, il faut citer aussi, dans le même esprit, l'ensemble des conditions matérielles.

Dans la mesure où le contexte participe largement à l'instauration d'un climat, d'une ambiance, il s'agit de lui réserver une attention particulière. Qu'il nous suffise de citer : le local tant à propos de l'accès (venant de l'extérieur) qu'à propos de l'espace interne (déplacement aisé au sein du local, dimensions du local adaptées au nombre de participants). Ce lieu isolé sera disponible en deçà et au-delà de la réunion qui durera au maximum deux heures (sans pause) et qui, autant que possible, se situera dans le courant de la matinée ou alors au-delà de 16 heures. Il semblerait en effet que la période 14/16 heures soit tout à fait à déconseiller. A l'intérieur de la pièce, on aura été attentif à la disposition des tables/chaises (disposition facilitante) et à leur nombre. Enfin, on aura une attention également à l'égard de tout ce qui constitue les supports, qu'ils soient individuels ou collectifs.

Le cadre général est posé.

2.2 - PENDANT LA RÉUNION

A - PARTICIPANTS

Les individus auront un comportement influencé, voire déterminé par leur personnalité. Celle-ci est la résultante des cinq dimensions classiques, interdépendantes où l'inné et l'acquis sont présents.

Les échanges, les communications seront marqués par cette personnalité.

Ainsi :

- ◆ La dimension physique (voix, allure) ne laissera pas les autres indifférents ;
- ◆ La dimension intellectuelle (richesse des connaissances, du vocabulaire, du mode de raisonnement) sera estimée ou dépréciée ;
- ◆ La dimension psychologique (le caractère et ses diverses tendances) agira comme attirance ou repoussoir ;

- ◆ La dimension sociale (aptitude au dialogue, au travail en groupe, à l'aisance en public) sera vécue positivement ou non.

Ainsi, à des degrés variables mais jamais totalement absentes, la tendance, la pression à la conformité, jouent. On assiste à une tendance à l'assimilation des membres entre eux. Le groupe phagocyte l'individu.

Les études de Michel Grozier peuvent apporter une explication à cette assimilation. On recherche des certitudes, des identités, où chacun se comportera comme soi. Il y a là suppression des incertitudes. De surcroît, en réunion, on ne possède pas toujours personnellement tous les éléments qui permettraient d'être certain de son jugement. Faute d'informations suffisantes, objectives, nous nous allions à l'avis général. On comprend que dans certains groupes, certaines réunions, les responsables s'arrangent pour entretenir, à leur profit, cette situation.

Cette quête de l'avis de la majorité qui, dès lors, interpelle sérieusement la démocratie, qui elle croit en la pertinence du jugement majoritaire permet d'éviter la marginalité, lourde parfois à assumer. On est à la recherche de l'approbation d'autrui. Autrui devient notre critère de référence, notre miroir. On peut s'y perdre.

Le groupe, les membres de la réunion appartiennent, ici et maintenant, au **groupe d'appartenance**, mais aussi à des **groupes de référence** pour peu qu'on accepte de voir le groupe comme un système ouvert. Diverses situations sont possibles en jouant sur ces deux notions.

On peut rencontrer :

- ◆ La **compatibilité intégrale** (même système de référence socio-culturelle, socio-professionnelle, milieu social...) ;
- ◆ La **comptabilité relative** entre les deux : la personne/membre adopte tel système selon tel groupe, telle réunion... ;
- ◆ L'**incompatibilité** : l'individu ne peut pas s'intégrer au groupe/réunion (conflit intérieur).

On a évoqué en commençant la personnalité des participants d'une façon générale, nous terminerons cette évocation de la personne par la typologie établie qui permet de situer les participants vis-à-vis des autres participants :

- ◆ **Impératif** : seules ses idées sont réalistes (puisqu'il s'agit des siennes) ! Ses avis relèvent plus du décret définitif. Sa méthode de travail est efficace, que disons-nous, seule admise ! Lui, il sait. Il s'acharne à détruire les autres (leurs avis) ou à les assimiler à ses propositions. Il rappelle à l'ordre : « On s'égare ». Ses interventions sont des sentences. Il est cassant. Il ne dialogue pas. Habilement, il sait reprendre dans les propos des autres ce qui l'arrange. Il rêve d'être l'animateur parce qu'il a le sentiment qui confine à la certitude qu'avec lui, ça ne traînerait pas. Il sait ce qu'il faut décider puisqu'il l'a déjà dit. Il est productif mais refuse de discuter ses idées. Elles sont au-delà de cela.
- ◆ **Attentif** : il écoute chacun des participants. Il livre assez peu, il complète plutôt, confirme ou précise des données émises par d'autres. Écoutant les propos des autres, attentif aux nuances, il sait mieux que quiconque attirer l'attention sur tel ou tel aspect, incitant par là à l'étudier. Il exprime généralement des opinions positives et lorsqu'un propos est plutôt négatif, il utilise alors la forme interrogative. Quant aux méthodes de travail, il est assez souple. Il participe tant à l'accomplissement de la tâche qu'à la cohésion du groupe (sans lui-même construire de sa propre initiative). Il n'est pas l'investigateur de la progression du groupe mais est davantage le facilitateur de la convivialité. Il s'identifie souvent à un soutien de l'animateur.
- ◆ **Effacé** : on le trouve toujours en retrait. Il n'a jamais rien à ajouter aux informations, aux propos émis par les autres. En fait, il pense comme eux et n'a aucun avis contraire. Il n'a pas de méthode de travail à proposer. Il ne perçoit jamais bien la situation dans son ensemble. Les autres prennent pour lui un relief intéressant dans la mesure où ils prennent les tâches en charge et où ils disent ce qu'il aurait dit. S'il acquiesce aux propos de l'animateur, c'est avec le secret espoir de ne pas devoir être mis à contribution. Il ne serait pas venu à la réunion que cela n'aurait rien changé. Même il peut, sans le vouloir, être néfaste au groupe qu'il inquiète ou irrite.
- ◆ **Coopératif** : il livre, sans calcul préliminaire, ce qu'il sait, ce qu'il a, et, sans obstination, défend ses opinions (ce qui n'exclut pas la conviction du ton). Il a envie, spontanément, de construire avec les autres. Il est intéressé. Il sait à la fois s'exprimer et écouter. Il cumule en quelque sorte ! Il a suffisamment de souplesse pour s'adapter à l'objectif collégialement retenu, à la méthode retenue. S'il admet le rôle de l'animateur, il n'apprécie pas que celui-ci tente à imposer ses opinions personnelles.

Au-delà des participants (avec les différents types de personnalités, de comportements), il convient

de se pencher sur l'animateur.

B - ANIMATEUR

A quoi sert-il ? A faire découvrir au groupe la structure indispensable et adéquate (les deux expressions ne sont pas synonymes) à son bon fonctionnement ? Il génère le climat requis pour une bonne coordination et pour une facilitation du fonctionnement. Il n'enrichit pas nécessairement la rencontre par ses idées. Son rôle débute avec la rencontre, avec l'idée de la réunion, et s'achève avec les conclusions et synthèses finales.

Deux axes d'interventions constituent la structure même du rôle d'animateur : la tâche et le groupe¹.

☞ La tâche

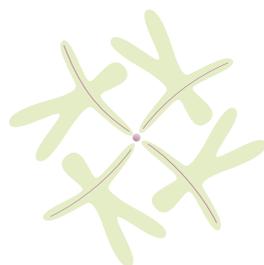
L'animateur doit veiller à ce que tous les participants soient à un même niveau de connaissances quant aux informations qui intéressent le groupe. Aussi veillera-t-il, par des questions, à amener chacun à dire tout ce qu'il sait sur le sujet.

C'est la base commune au travail qui va suivre. L'**échange d'informations** est indispensable. Des faits émis, on tente de remonter aux causes/conséquences qui, compte tenu de la diversité des participants, sont multiples. On retrouve ici une idée émise, celle mentionnée encore lors de l'entraînement mental. Ce travail de recherches sur l'ensemble des causes possibles, c'est l'affaire de l'animateur.

Cette investigation est parfois longue, alors l'animateur veillera à assumer des évaluations partielles.

Comment faire évoluer la situation? Là encore, chacun doit avoir la possibilité d'exprimer son point de vue et de discuter les avis des autres. L'animateur devra donner, distribuer la parole de façon que chacun puisse s'exprimer et participer au débat d'idées. Il doit veiller à la production du groupe lors de la réunion. Il y apportera sa contribution personnelle s'il le juge utile.

Le **réseau de communication** est un dispositif qui définit les possibilités de communiquer :



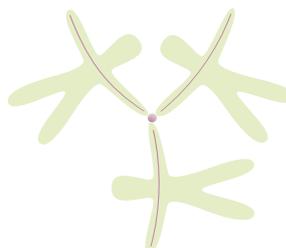
réseau centralisé



réseau en chaîne



réseau circulaire



réseau en Y

Lorsque les participants mus par l'animateur sont parvenus à définir les actions ou interventions à entreprendre, l'animateur doit encore gérer la répartition de celles-ci entre les membres et dans le temps. Il doit encore faire préciser les moyens (aspects qui seront encore discutés en groupe).

☞ Le groupe

On sait d'expérience qu'il s'agit, ici, d'une division didactique. En réalité, les deux aspects (tâches et groupe) sont intimement associés. A l'égard du groupe, l'animateur devra veiller à réunir un accord de l'ensemble des participants sur l'ordre du jour. Il devra s'assurer que tout le monde marque son accord sur l'objectif à poursuivre. Il connaîtra ainsi les réticences éventuelles pour

2 - On retrouve ici un aspect mentionné par Lawrence et Lorsch dans le concept de la différenciation (activités centrées sur la tâche/les personnes)

l'organisation de la réunion suivante. Il soutiendra, en cours de réunion les expressions des divers membres (aspect dynamique de l'échange).

Lors de la synthèse partielle et/ou finale, il relèvera les progrès (points positifs acquis) pour entretenir la confiance du groupe. Il pourra ultérieurement rappeler les points positifs et les succès lorsque le groupe sera en phase négative.

Si les interventions de l'animateur à l'égard de la tâche sont claires et directes, celles qui concernent le groupe sont plus subtiles, moins organisées. Il s'agit d'avantage d'une attitude de compréhension du groupe et une connaissance de la dynamique du groupe. Ces qualités permettront au groupe de connaître la cohésion nécessaire.

3. A QUOI FAUT-IL ÊTRE ATTENTIF AU COURS D'UNE RÉUNION ?

3.1 - AVANT LA RÉUNION

- ◆ La convocation doit comporter :
 - L'ordre du jour et les objectifs de la réunion ;
 - La date, le lieu, l'heure, la durée ;
 - La liste des participants à la réunion.
- ◆ L'envoi des convocations se fait 15 jours à l'avance ;
- ◆ La préparation des documents de travail utiles à la réunion (éventuellement à joindre à la convocation) ;
- ◆ La préparation du lieu, l'accueil (disposition des tables, café, sucre, biscuits,...) ;
- ◆ La préparation du matériel pédagogique.

Le jeune leader doit veiller à bien préparer la réunion (lignes directrices de la réunion).

3.2 - PENDANT LA RÉUNION

- ◆ Accueil des participants (invitation à s'asseoir, présentation de chacun, liste des excusés, absents) ;
- ◆ Lecture et adoption de l'ordre du jour ;
- ◆ Approbation du PV ou du compte-rendu de la dernière réunion le cas échéant ;
- ◆ Reprécision du contexte de la réunion ;
- ◆ Détermination des rôles.

Le jeune leader doit veiller à :

- Aborder tous les sujets ;
- Résumer, reformuler, conclure ;
- Gérer les conflits ;
- Respecter et faire respecter les horaires ;
- Clore un sujet avant d'en débiter un autre ;
- Rappeler les objectifs, ne pas s'en écarter ;
- Responsabiliser les gens (position).

Le jeune leader doit :

- Permettre à tous le monde de parler ;
- Ne pas donner son avis personnel, rester neutre, tendre vers l'objectivité ;
- Avoir recours à des personnes ressources si nécessaire ;
- Faire prendre des décisions quand il y a lieu ;
- Fixer la prochaine réunion (date, lieu, heure, modalités,...).

3.3 - APRÈS LA RÉUNION

- ◆ Prévision d'une réunion ou d'un moment informel (verre de l'amitié, échanges autour d'un repas,...) ;

- ◆ Rédaction du PV et envoi ;
- ◆ Mise en place des décisions prises lors de la réunion ;
- ◆ Assurer un suivi des décisions prises.

3.4 - FONCTIONS

A - FONCTION DE PRODUCTION

- ◆ Prendre des initiatives en rapport direct avec la tâche (comme, par exemple, proposer de nouvelles solutions) ;
- ◆ Trouver une ou des solutions ou bien des éléments de solution.

B - FONCTION DE FACILITATION

☞ Organisation

- ◆ Aider à définir des buts ou des problèmes ;
- ◆ Veiller à ce que chacun puisse suivre la discussion ;
- ◆ Ramener au sujet en cas de digression prolongée ;
- ◆ Proposer des orientations ;
- ◆ Suggérer des manières de procéder, un plan de travail ;
- ◆ Garantir le maintien de l'horaire convenu ;
- ◆ Inciter à user d'un tableau ou d'autres auxiliaires audiovisuels ;
- ◆ Pousser à explorer des voies nouvelles ;
- ◆ Susciter l'apport d'informations ou d'opinions supplémentaires ;
- ◆ Evaluer le chemin parcouru par rapport au but final ;
- ◆ Prendre des notes, proposer un schéma, établir un compte-rendu ;
- ◆ Rappeler des éléments d'information, des décisions antérieures ;
- ◆ Répartir la parole ;
- ◆ Susciter la participation des silencieux ;
- ◆ Refrérer la participation de bavards.

☞ Clarification

- ◆ Faire définir les termes employés ;
- ◆ Demander une précision, une explication, un exemple concret ;
- ◆ Faire expliciter le sens d'une question, les motifs d'accord ou de désaccord et s'assurer que chacun saisit complètement ce qui est en question. Expliciter ce qui vient d'être exprimé ;
- ◆ Reformuler le problème, les idées émises ;
- ◆ Rapprocher les idées émises et les expressions utilisées à différents moments ;
- ◆ Elaborer, articuler des idées émises entre elles, poursuivre un raisonnement, tirer des conséquences logiques, suggérer des alternatives, donner des exemples ;
- ◆ Faire le point ;
- ◆ Dégager la structure des échanges ;
- ◆ Résumer et synthétiser.

C - FONCTION DE RÉGULATION

- ◆ Accueillir les participants, se soucier de leur confort, de leurs problèmes pratiques, de leurs malaises physiques, de leur état de fatigue ;
- ◆ Amener les participants à se connaître, à exprimer leurs souhaits, leurs attentes ;
- ◆ Stimuler l'entrain, le dynamisme ;
- ◆ Rassurer, encourager, témoigner un accord, un soutien, une compréhension ou de la

- sympathie ;
- ◆ Valoriser les apports de chacun ;
- ◆ Rendre relative une opinion présentée comme absolue ;
- ◆ Dépouiller une intervention de sa charge effective ;
- ◆ Concilier les opinions, susciter des rapprochements, des compromis et refléter les sentiments explicites ;
- ◆ Faire extérioriser les émotions réprimées et exprimer son propre vécu ;
- ◆ Aider à dégager le sens implicite et de ce qui se passe entre les participants. attirer l'attention sur la répétition de certains comportements, de certaines situations de groupe ;
- ◆ Amener à identifier l'origine d'un silence, d'un malaise, d'une inquiétude ;
- ◆ Amener à interpréter les motifs d'une situation conflictuelle, chaotique, euphorique ou d'un sentiment généralisé d'ennui, de désintérêt, de découragement ;
- ◆ Clarifier le système des rôles groupaux ;
- ◆ Proposer un moment de réflexion silencieuse ;
- ◆ Proposer un moyen d'explorer plus avant une difficulté, de surmonter un blocage ;
- ◆ Proposer une activité délassante ;
- ◆ Faire diversion : plaisanter, proposer une pause, ajourner...

4. PRISE DE DÉCISION ET RÉOLUTION DES PROBLÈMES

La prise de décision peut faire partie intégrante des responsabilités quotidiennes d'un jeune leader. C'est une activité particulièrement importante lors du processus de planification.

Lorsqu'un gestionnaire planifie les tâches, les programmes, les activités ou les projets, il doit décider par qui, quand et comment le travail sera effectué.

La prise de décision entre dans le processus de la planification stratégique et opérationnelle. Les décisions constituent à long terme la base des modes de fonctionnement des organisations. Les nombreuses décisions prises au sein d'une organisation, et qui s'accumulent avec le temps, en viennent à déterminer et en quelque sorte à « fixer » sa philosophie et son orientation.

Décider, c'est valoriser, c'est déterminer que telle chose est plus importante ou plus urgente que telle autre. Les décisions peuvent donc être sources de tension entre les membres et affectent le climat de toute l'organisation. Pourtant, elles sont nécessaires pour en arriver à un minimum d'efficacité administrative.

4.1 - OBJECTIFS

- ◆ Aider le jeune leader à prendre de bonnes décisions en lui permettant de mieux comprendre les forces et facteurs qui déterminent les choix des êtres humains au sein de l'association. Les notions exprimées aideront le jeune leader à comprendre la complexité des décisions à prendre, à mieux se connaître, à découvrir ses valeurs et son style propre ;
- ◆ Comprendre la nature de la prise de décision ;
- ◆ Définir les différents groupes de décisions ;
- ◆ Décrire les étapes à suivre lors du processus décisionnel.

4.2 - DÉFINITION

La prise de décision est une technique utilisée pour faire un choix entre plusieurs solutions pour atteindre un objectif. L'objectif peut-être un besoin à satisfaire, une nouvelle idée à développer, un problème à développer ou à résoudre.

La décision évoque nécessairement la notion de choix entre deux ou plusieurs solutions, chacune exigeant un plan d'action différent.

4.3 - CLASSIFICATION DES DÉCISIONS

Selon Rakich, Langest et O'Donovan (1977), les décisions peuvent :

- ◆ Etre prises individuellement ou par le groupe ;
- ◆ S'adresser aux buts ou aux moyens ;
- ◆ Etre administratives ou opérationnelles ;
- ◆ Etre programmées ou non programmées.

Dans le domaine de l'activité socio-culturelle, les décisions peuvent être prises individuellement, c'est-à-dire par l'individu. En poste d'autorité administrative, elles relèvent souvent du groupe, d'un comité ou d'une unité de travail regroupant plusieurs personnes. Ces décisions peuvent concerner les buts et objectifs à poursuivre ou encore les moyens à mettre en oeuvre pour les atteindre. Elles peuvent être prises à un niveau administratif, par exemple à celui du conseil d'administration ou à un niveau opérationnel par les gestionnaires aux échelons intermédiaires ou intérieurs de la structure de l'organisation.

A - DÉCISIONS PROGRAMMÉES

Ce sont des décisions de routine prises selon les politiques, les procédures et les règles établies. Par exemple, un administrateur d'une fédération sportive n'a pas à décider du remboursement des frais de voyage d'un entraîneur national si les dépenses ont été effectuées selon les règlements adoptés par le Conseil d'administration et soumis selon les procédures établies. Dans de telles circonstances, une simple vérification peut suffire.

Les décisions dites programmées sont de nature répétitive et routinière et relativement faciles à prendre car les critères de décision sont déjà connus et acceptés.

B - DÉCISIONS NON PROGRAMMÉES

Les décisions non programmées concernent des questions majeures pouvant changer l'organisation, modifier ses activités et/ou entraîner des conséquences importantes. Ce genre de décisions appelle des réponses inhabituelles et s'attache généralement à des problèmes nouveaux. Les décisions de ce genre sont plus complexes et exigent plus de temps de réflexion. Il s'agit souvent de questions sérieuses où des valeurs fondamentales sont mise en causes. Ce type de décisions peut engendrer de nouvelles habitudes, de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux comportements de la part des membres de l'organisation.

☞ Facteurs qui influencent la prise de décision

Plusieurs facteurs influencent l'efficacité de la prise de décision en milieu organisationnel. **Les décisions sont ainsi influencées par la mémoire, les réflexes, les habitudes, la faculté d'attention de l'individu, ses valeurs, ses sentiments, etc.**

Par analogie à l'ouvrage de De Bruyne, en ce qui concerne les décisions non programmées, le gestionnaire d'une association, à des connaissances limitées. Il ne possède pas nécessairement toute information pertinente et toutes les données relatives à la situation sur laquelle il doit se pencher. Il ne peut décider qu'à partir des faits qu'il connaît.

De plus, l'information qu'il possède n'est pas le même que celle des autres membres du groupe participant à la décision. Face à un problème complexe, l'être humain ne peut envisager, avant de décider, toutes les solutions qui s'offrent à lui. Il lui est aussi difficile, voire impossible de prévoir toutes les conséquences de choix auquel il pourrait faire face.

La prise de décision peut-être dominée par la présence de conflits ouverte ou latente, qui empoisonnent littéralement le climat des discussions et des échanges sur le plan des valeurs et des sentiments.

Le style de leadership de l'administrateur est un autre facteur qui influence la prise de décision. Par exemple, sa tendance à vouloir tout décider tout seul, à ne pouvoir faire confiance aux membres de son organisation ou à les empêcher de participer aux décisions qui les concernent et qu'ils auront à mettre en oeuvre.

☞ Sur le plan organisationnel

Les multiples objectifs à atteindre, les politiques serrées de l'organisation, ses critères de décision mal définis, sa structure trop centralisée, la tradition et les décisions du passé, sont autant de difficultés et de contraintes qui, à certains moments, peuvent constituer des limites sérieuses à l'efficacité de la prise de décision.

4.4 - PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION ET DE RÉOLUTION DES PROBLÈMES

Le gestionnaire de l'association doit se référer à un processus bien défini afin de s'assurer que la décision qu'il adoptera sera la bonne.

🌀 Etape 1

Cette étape consiste à définir clairement le problème et à bien diagnostiquer en faisant une analyse détaillée de la situation. Il faut découvrir les faits, les présomptions, découvrir les causes du problème qui en est le centre et ce qu'on espère comme solution.

Pour ce faire, il faut utiliser toutes les sources d'informations disponibles, discuter avec les personnes concernées, garder une oreille attentive sur les conversations informelles, prendre des notes et vérifier si, dans le passé, des problèmes semblables se sont déjà produits.

🌀 Etape 2

Cette étape consiste à définir des critères de solution au problème. Il faut fixer les objectifs à atteindre en déterminant des résultats mesurables et observables susceptibles de régler le problème. Il s'agit de déterminer, auparavant et de façon précise, comment on pourra plus tard évaluer si le problème a été réglé ou pas.

🌀 Etape 3

Cette étape consiste à élaborer des solutions possibles. Cette étape nécessite beaucoup de consultations et de délibérations. Il s'agit de tirer le maximum du profit de l'expérience et de l'inspiration de chacun.

🌀 Etape 4

Cette étape est étroitement liée à la précédente. Il s'agit d'évaluer concrètement les idées suggérées lors de l'étape 3, c'est-à-dire de vérifier les avantages et les désavantages de chacune des solutions proposées, d'en mesurer les conséquences, de vérifier leurs chances de résoudre le problème et de voir comment elles affecteront les membres concernés et l'environnement.

🌀 Etape 5

C'est finalement seulement à cette étape qu'on prendra la décision, c'est-à-dire qu'on arrêtera définitivement la solution que l'on croit la meilleure, celle qui a le plus de chances d'atteindre l'objectif visé.

🌀 Etape 6

Il y a lieu de mettre en avant un plan d'action pour s'assurer de la mise en oeuvre de la décision. Une fois la décision prise, on s'attend à ce quelle soit mise en application. C'est à l'administrateur qu'il appartient alors d'allouer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour la mise en oeuvre de la décision. Il faut superviser les personnes à qui on a donné la responsabilité de la décision. Il faut également planifier un échéancier de réalisation. L'administrateur doit se donner les moyens de vérifier la bonne mise en application de la décision prise.

🌀 Etape 7

Cette étape consiste à évaluer l'effet et l'impact de la décision à partir des critères établis. Il s'agit de vérifier de temps à autre si la décision est appliquée tel que prévu et si le problème initial a été réglé. Cette étape permettra de découvrir les problèmes qu'il faudra à nouveau définir et ainsi pour recommencer le processus. C'est l'évaluation qui permet de tout remettre en question de recommencer du début.

4.5 - GESTION DES CONFLITS

Aujourd'hui plus que jamais, des conflits peuvent surgir au sein des organisations. Un des rôles du jeune leader peut donc être la résolution de ces conflits.

Qu'est-ce qu'un conflit dans un contexte de gestion ? **Il y a conflit entre deux personnes ou entre deux groupes lorsqu'une des parties perçoit que l'autre l'empêche d'atteindre ses buts et inversement.** Il peut y avoir un conflit lorsque les objectifs individuels et les objectifs organisationnels sont différents.

Lorsqu'on veut traiter de la résolution d'un conflit, cela n'implique pas que les conflits soient évités ou étouffés. Les conflits sont inévitables dans toutes les organisations. La gestion des conflits sera importante et déterminante car un conflit peut souvent avoir un effet positif.

A - CLASSIFICATION DES CONFLITS

☞ Selon les contraintes

- Les conflits individuels et les conflits collectifs ;
- Les conflits d'égal à égal et les conflits amont-aval ;
- Les conflits dont la racine est dans des institutions/organisations et ceux dont la racine se trouve dans les personnes ;
- Les conflits idéologiquement neutres qui portent sur l'objet technique de la contestation et les conflits qui reposent sur une opposition idéologique, fondés souvent sur des différences de classes ;
- Les conflits spontanés et les conflits volontaires ;
- Les conflits dont l'issue est constructrice et ceux dont l'issue est destructrice ;
- Les conflits d'avoir (partage de ressources) et les conflits d'être (qualité de vie).

☞ Selon la nature des conflits

- Les faits (interprétations différentes) ;
- Les causes (accord sur le phénomène mais causes différentes) ;
- Les buts (les désaccords portent sur les objectifs à atteindre) ;
- Les méthodes (on est d'accord sur le but mais la stratégie ou la technique diffère) ;
- Les valeurs (le différend porte sur les critères d'appréciation).

☞ Selon les causes

- L'intérêt direct (par exemple, la rémunération, la promotion, les primes) ;
- Les conditions sociales de l'organisation, l'insécurité, l'emploi ;
- La dévalorisation du travail ;
- Le désir de changement ;
- Le refus de changement, l'angoisse devant l'avenir ;
- Les tensions psychologiques ;
- L'incompatibilité entre les personnes ;
- La mauvaise communication ;
- La jalousie ;
- La volonté de nuire ;
- Les divergences intellectuelles ;
- Les conflits gauche-droite ;
- La lutte pour le pouvoir ;
- Le conflit d'ambition.

Dans le cadre de la présente démarche, notre attention portera sur la résolution des conflits entre le jeune leader et les groupes.

Une **communication** précise, avec une clarification des rôles et des fonctions de chacun, sera une des solutions à envisager pour résoudre des conflits entre deux instances.

Toute tentative de régler un conflit doit se faire à partir d'une approche liée aux situations et à l'environnement immédiat des individus impliqués dans le conflit.

Vous pouvez certainement vous souvenir de situations vécues dans votre organisation où des conflits ont surgi. De quels types étaient-ils ? Quelle stratégie avez-vous utilisée pour les résoudre ?

Pour régler un conflit quelconque au niveau de l'association, **le jeune leader doit faire appel à ses habiletés de conciliation et d'analyse et s'engager dans un processus**. Mais avant de se lancer, il est essentiel d'analyser les conséquences des conflits et de déterminer si **les conflits observés sont bénéfiques ou néfastes à l'organisation**. Si on considère que les conséquences sont néfastes à l'évolution de l'organisation, il s'agit de débiter l'intervention en identifiant les causes qui ont mené au conflit.

◆ Etape 1 : identification des conflits néfastes

- Quels sont les symptômes ?
- Quel en est l'impact ?
- Quel est le jeu de force ?

◆ Etape 2 : recherche des causes de conflits

- Buts et objectifs mal connus : il faut alors les clarifier et revoir les réseaux de

communication.

- Compétitions malsaines : implique une procédure de coordination.
- Manque de concertation : implique une procédure de coordination.

B - ÉTAPES DE RÉOLUTION DE CONFLITS

Souvent, les sources des conflits relèvent des attitudes, des normes et les valeurs des individus ou des groupes. L'intervention du jeune leader visera à gérer les conflits par des stratégies de collaboration et par la recherche des véritables causes de conflits.

La résolution des conflits exige une ouverture d'esprit de la part du jeune leader et une attitude très positive. Il importe qu'il se rende compte qu'il existe un conflit en analysant les causes afin de pouvoir élaborer une stratégie proactive pour régler le tout.

Le plan de clarification avant d'aborder un conflit :

☞ **Moi dans le conflit**

- ◆ Se rappeler des moments :
 - Où je suis acceptant ;
 - Où je ne suis pas acceptant ;
 - En dehors du conflit ;
 - Dans le conflit.
- ◆ Ecrire la liste de ces différents moments.
- ◆ Dans une situation conflictuelle avec l'autre : quels sont mes sentiments ?
- ◆ Identifier mes besoins réels dans cette situation conflictuelle et les écrire.
 - Ai-je exprimé ces besoins réels à l'autre, par exemple, en utilisant des messages en « Je » ?
 - Se rappeler des moments où j'aurais pu exprimer des messages en « Je » et où je ne l'ai pas fait.
- ◆ Dans cette situation conflictuelle, quelles sont mes valeurs :
 - Vraiment personnelles ?
 - Venant de l'extérieur mais auxquelles j'adhère, que je fais mienne et qui sont devenues personnelles ?
 - Normatives et auxquelles je n'ai jamais vraiment réfléchi, que je n'ai jamais remises en cause, ni clarifiées ?
- ◆ Ecrire la liste de mes valeurs personnelles et voir ce que je peux laisser tomber comme valeurs normatives.
- ◆ Quelles sont mes valeurs prioritaires et mes besoins prioritaires dans la situation conflictuelle ?

☞ **L'autre dans le conflit**

Qu'est-ce que je sais de l'autre dans le conflit ?

- ◆ Quels sont les sentiments de l'autre dans le conflit ? Ceux qu'il a exprimés ? Ceux que je crois qu'il a ? Les ai-je vérifiés (par l'écoute, par exemple) ?
- ◆ Quels sont les besoins de l'autre dans le conflit ? Ceux qu'il a dits et que j'ai entendus ? Ceux que je crois qu'il a ? Ai-je vérifié ?

Remarque : dans le travail social, ce plan de clarification peut être appliqué avec les personnes qui vivent un conflit et qui font appel à nous. Mais il emporte, avant tout, d'aider la personne à exprimer son vécu affectif, son malaise, ses sentiments face à ce conflit.

C'est seulement quand la personne se sent reconnue dans son vécu qu'elle peut entamer le plan de clarification.

☞ **Issues possibles**

Lorsque le plan de clarification est terminé, il y a alors un choix à faire entre 3 possibilités:

- ◆ Entamer une négociation ;
- ◆ Décider qu'il n'y a plus rien à faire, accepter ta situation et se sentir capable de ne plus être atteint par ce conflit ;
- ◆ Décider qu'il n'y a plus rien à faire avec cette personne mais envisager un plan d'action dont l'objectif est : « cette situation ne doit plus me ronger ».

☞ **Plan d'action en fonction de « mes » besoins et de « mes » valeurs.**

Ce plan d'action se fait avec l'aide d'une autre personne :

- ◆ Etape 1 : points que je désire améliorer : les objectifs ;
- ◆ Etape 2 : brainstorming de solutions pour atteindre ce but ;
- ◆ Etape 3 : évaluer les solutions possibles et choisir la ou les plus efficaces pour moi ;
- ◆ Etape 4 : décider concrètement comment réaliser ces solutions choisies.

5. NÉGOCIATION

5.1 - COMMENT PRÉPARER UNE NÉGOCIATION ?

☞ **S'informer**

C'est la clef première de la préparation. Il s'agit d'être compétent, d'étudier le dossier, de lire les documents, de rechercher l'information, de s'informer sur les protagonistes, de connaître l'histoire des relations antérieures et de s'informer sur le contexte.

☞ **Etablir des propositions claires**

- ◆ Savoir ce que l'on veut, jusqu'où on peut aller ;
- ◆ Fixer une solution haute et une solution basse pour les négociations de type coopératif, connaître sa marge ;
- ◆ Chercher des concessions éventuelles pour les négociations conflictuelles.

☞ **Avoir une stratégie**

Attaquer d'entrée, poser des questions, commencer par des détails, régler l'essentiel, créer un conflit, créer la relation.

☞ **Trouver des arguments pour défendre son point de vue, réfléchir sur les objectifs**

Cela revient de façon prévisionnelle à lister les arguments prévisibles de l'autre de façon à ne pas être surpris.

☞ **Penser au contrôle de soi**

La négociation crée un stress identique à celui de toute épreuve ou de toute compétition. L'incertitude, le doute et l'inquiétude déstabilisent, voir crispent, inhibent rendent fébrile. Le savoir, l'admettre est le moyen fondamental pour mieux le supporter.

☞ **Recadrer une négociation dans le contexte**

- ◆ C'est apprendre à relativiser un résultat ou un échec par rapport à l'acquis, à la réalité présente, aux autres ;
- ◆ Se donner du temps pour réussir, prévoir des étapes.

5.2 - EXIGENCES DE LA NÉGOCIATION

Les exigences de la négociation peuvent être résumer ainsi :

- ◆ Accepter de participer à un échange en vue de défendre ses intérêts face à un interlocuteur ;
- ◆ Accepter l'enjeu : réussir ou échouer à des degrés divers ;
- ◆ Accepter un minimum de règles pour que la discussion soit loyale et imprégnée de tolérance ;
- ◆ Accepter de faire participer l'autre à une décision qui nous concerne nous aussi ;
- ◆ Accepter la tension qui s'instaure et qui est liée au sort incertain de toute négociation ;
- ◆ Accepter le style (les excès, les insuffisances, le talent, la compétence, les habitudes et les convenances) de l'autre : c'est-à-dire accepter sa différence.

La négociation pourrait se résumer à une théorie de la résolution d'une différence acceptée. En bref : l'autre est différent. Qu'est-ce qui peut nous rapprocher sans fondamentalement exiger le sacrifice de cette différence ?

Dans notre modèle culturel, il y a un mythe, celui de l'utopie égalitaire qui reviendrait à résoudre

la différence en coupant la poire en deux. C'est possible dans des secteurs de la vie où le marchandage est de règle (discussion sur des prix, des horaires, des délais) mais c'est impossible dans les problèmes humains (le sort des enfants au cours d'une séparation des époux, la mutation d'un salarié...).

Dans ces conditions, la négociation même coopérative, semble peu opératoire et peut devenir conflictuelle si elle dure. Il s'agit alors de faire appel à l'imagination et d'évoluer vers une pratique évoluée de la négociation : **la concertation**.

La concertation vient au secours de la négociation car elle crée les conditions de l'invention d'une solution nouvelle, résultat d'une étude libre élargie et consentante des problèmes.

Y a-t-il des choses non négociables ?

- ◆ Oui, tout ce qui tient à l'éthique, aux valeurs morales, au vécu, à l'objectif. On ne négocie pas avec quelqu'un ses sentiments, son attachement à une religion (la foi), une croyance...
- ◆ Oui, tout ce qui fait l'objet d'un règlement établi par les normes sociales, les conventions, tout ce qui touche au domaine des interdictions quand elles sont connues (le vérifier).

Déterminer le champ non négociable est parfois difficile : une disposition réglementaire peut, par exemple, être révisée (par exemple, les codes en ville). En revanche, le droit de la propriété individuelle ne se négocie pas (emprunter sans son accord le véhicule en stationnement d'une personne ne semble pas prêt de devenir une possibilité légale !).

5.3 - OBJECTIONS FAITES À LA NÉGOCIATION

- ◆ C'est un concept réformiste ;
- ◆ C'est un concept conservateur qui protège les rapports de force, la négociation ne remet pas en cause le pouvoir ;
- ◆ La négociation fait perdre du temps par rapport à la prise de décision unilatérale ;
- ◆ Le marchandage est toujours suspect et laisse toute latitude au bluff ;

Négocier, c'est s'abaisser, perdre la face : c'est un signe de recul de l'autorité.

5.4 - ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA NÉGOCIATION

- ◆ C'est une pratique qui responsabilise les partenaires ;
- ◆ C'est un moyen de reconnaître du pouvoir à tout le monde ;
- ◆ C'est un apprentissage de la vie en société ;
- ◆ C'est une valeur liée à la tolérance, la différence acceptée ;
- ◆ C'est une façon de trouver une solution plus réaliste et sobre aux problèmes qui se posent collectivement ;
- ◆ C'est une garantie contre les excès de pouvoir et c'est le symbole de la démocratie ;
- ◆ C'est la garantie d'une saine compétition entre des forces, des pouvoirs non figés ;
- ◆ C'est la garantie de maintenir et de faire du **dialogue** l'outil de la vie en société ;
- ◆ C'est le moyen d'améliorer la qualité des décisions.

DÉFINITION

“

Beaucoup d'activités humaines sont centrées sur l'élaboration, l'échange, le traitement et la réception d'informations en vue de prise de décisions.

Les informations, y compris celles qui ont trait à la relation, peuvent se transmettre de deux manières, qui ne sont pas nécessairement concordantes : l'une est verbale (c'est ce qu'on appelle le langage digital) et l'autre est non-verbale (langage analogique : mimiques, gestes, intonations, postures qui constituent des messages sur la relation).

On appelle « communication » l'échange d'information significatives : la communication est l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation d'une ou de plusieurs personnes avec une ou plusieurs autres en vue d'atteindre certains objectifs.

Toute communication comporte un objectif. Il faut donc la maîtriser pour quelle fasse évoluer la situation de départ vers la situation objective.

”

INFORMATION ET COMMUNICATION

La communication entre être humains présente des caractéristiques complexes du fait qu'elle est interpersonnelle : elle met en présence des personnes, c'est-à-dire des individus dotés d'une intelligence logique, mais aussi d'une vie psychologique. Ils éprouvent du plaisir, du déplaisir, de l'inquiétude et toute une gamme d'émotions et de sentiments. Ils se créent des projets et des valeurs.

Mises en présence l'une de l'autre, deux personnes ne peuvent pas ne pas communiquer. Un lien s'établit nécessairement entre leurs vies psychologiques et définit un rapport humain, **une relation interpersonnelle** (qui peut être faite d'indifférence, mais qui n'est jamais inexistante).

☞ **Compte-tenu de ce rapport humain, il se pose dans toute communication au moins implicitement, une série de questions :**

- ◆ Est-ce qu'on communique réellement ?
- ◆ Qui est le plus fort ?
- ◆ Ami ou ennemi ?
- ◆ Sur quel terrain sommes-nous ?
- ◆ Est-ce qu'il (elle) me respecte, m'admire, m'apprécie, m'aime ?
- ◆ Quel est l'enjeu ?

☞ **Dès lors, toute tentative de communication se fait essentiellement autour de 4 démarches :**

- ◆ Ecouter ;
- ◆ Entendre ;
- ◆ Dire ;
- ◆ Ne pas dire.

Ecouter suppose un renoncement à parler, à se justifier, à expliquer, à convaincre, à répondre. L'enjeu de toute écoute sera : quoi et comment ?

L'écoute suppose une décentration (sortir de soi), une intentionnalité (se mettre à disposition), une différenciation (séparation de ses propres désirs, de ses sentiments par rapport à ceux de l'autre).

L'écoute active est axée sur la centration, la focalisation et l'amplification de ce qui est dit par l'autre et se fait sur quatre registres différents :

- ◆ Au niveau des faits (histoire, anecdote, événement) ;
- ◆ Au niveau du ressenti (le vécu, les sentiments, les émotions) ;
- ◆ Au niveau du retentissement (les images, les souvenirs) ;
- ◆ Au niveau de la pensée, du conceptuel, de la généralisation : langage abstrait, maniant les idées.

Quelques obstacles à l'écoute :

- ◆ La résonance ;
- ◆ Le retentissement ;
- ◆ Le désir sur l'autre ;
- ◆ La non-disponibilité.

☞ **Ainsi, pour être efficiente, une relation doit être au moins :**

- ◆ Positive (ne peut pas comporter de menaces implicites pour l'interlocuteur sinon résistances) ;
- ◆ Non-équivoque (ne pas comporter de flous ou d'incertitudes sur le champ de la communication sinon elle prête aux malentendus et aux manipulations) ;

☞ **Trois principes de base peuvent servir de référence :**

- ◆ **Savoir soi-même quel objectif on poursuit** (pouvoir situer sans ambiguïté son propre rôle dans la relation interpersonnelle et le processus de communication) ;
- ◆ **Vérifier les effets de ses propres messages** (attention à tous les signes émis par l'interlocuteur, en retour des aspects verbaux des messages dirigés vers lui) ;

- ◆ **Etre plus souple que ses interlocuteurs** (avoir acquis par rapport aux enjeux de la communication une sérénité suffisante pour ne pas s'accrocher à des défenses non-fonctionnelles).

Exercice de la confiance :

- ◆ Demander aux membres du groupe de se répartir par 2 et de se faire réciproquement des confidences chacun à leur tour. Chacun dira à l'autre, par exemple, ce qui l'a le plus douloureusement marqué dans sa vie ou ce qui constitue son plus heureux souvenir.
- ◆ Demander ensuite aux membres du groupe de se répartir par 3.
- ◆ Chaque membre est invité à reproduire sa confiance devant les deux autres (il s'agit du même souvenir que celui qu'il a confié précédemment).
- ◆ Puis, chaque groupe présente au groupe plénier la confiance qui lui paraît la plus marquante. Il s'agit là de hiérarchiser les souvenirs.

Cet exercice devrait permettre de :

- ◆ Vérifier la fiabilité du message entre un émetteur et un récepteur : celui qui s'est confié reconnaît-il l'expression de sa confiance dans la formulation ? Qu'en fait à présent son confident ? Que la réponse soit positive ou non, à quoi cela tient-il ?
- ◆ Découvrir pour chaque participant la difficulté supérieure que constitue le fait de reproduire sa confiance devant plusieurs participants : à quoi cela tient-il ?
- ◆ Découvrir le fonctionnement d'un groupe d'intérêt : comment a-t-on opéré pour hiérarchiser les souvenirs ?

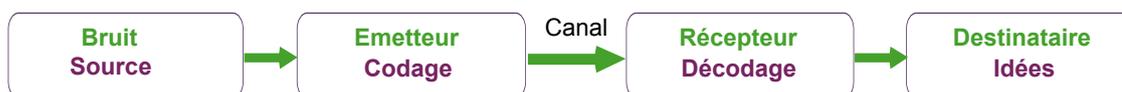
COMPOSANTES DE LA COMMUNICATION

1. ÉLÉMENTS DE LA COMMUNICATION

Qui dit ?	L'émetteur, un individu, un groupe ou une institution
Quoi ?	Le message
A qui ?	Le récepteur, un individu, un groupe ou une institution
Où ?	Le contexte
Pourquoi ?	L'objectif
Comment ?	Les moyens, le canal de transmission
Avec quels résultats ?	Les effets

En définissant la communication comme un transfert d'informations quantifiables, on abouti à un schéma analogique représentant le passage d'un message d'un individu à un autre.

☞ Schéma de la communication



A ce schéma formel, il convient de joindre, les éléments psychologiques qui peuvent, à l'instar du canal, déterminer la bonne ou la mauvaise qualité d'une communication,

Il s'agit :

- ◆ Des moyens de transmission ;
- ◆ Du champ de conscience de l'émetteur et du récepteur ;
- ◆ De l'attitude intentionnelle de l'émetteur ou du récepteur ;
- ◆ Des pertes enregistrées dans le message ;
- ◆ De l'état de réceptivité du récepteur ;
- ◆ De la sélection opérée dans l'information par le récepteur, soit à partir des pertes, soit en raison de son état de réceptivité.

2. AXIOMES DE LA COMMUNICATION

Quelques axiomes à retenir¹ :

- ◆ Il n'y a pas moyen de ne pas communiquer ;
- ◆ On échange un contenu mais pour certains celui-ci aurait une valeur très limitée (1/5). L'essentiel est surtout la relation (4/5) ;
- ◆ Il y a deux types de langages: le langage digital (verbal) et le langage analogique (non-verbal, gestes...);
- ◆ Chacun ponctue la réalité à sa façon ;
- ◆ Les personnes qui communiquent sont soit en symétrie (chacun veut avoir raison, escalades), soit en complémentarité.

1- Pour plus d'informations : voir *Une logique de la communication* de Paul Watzlawick.

PRINCIPES DE COMMUNICATION

☞ Les principes à retenir :

- ◆ Estime de soi ;
- ◆ Ecoute compréhensive ;
- ◆ Engagement dans l'action.

☞ Les conditions d'une bonne communication :

- ◆ Donner et recevoir en retour ;
- ◆ Reconnaître les bonnes idées et réalisations des autres ;
- ◆ Aborder une situation difficile ;
- ◆ Se quitter sur un point positif ;
- ◆ Se mettre d'accord ;
- ◆ Décider par consensus ;

☞ Les qualités d'un bon communicateur :

Une personne qui communique de façon positive :

- ◆ Sait écouter ;
- ◆ Est disponible et accessible ;
- ◆ Est authentique (honnête, franc(he), crédible) ;
- ◆ Démonstre de la transparence ;
- ◆ Partage l'information ;
- ◆ Recherche le consensus ;
- ◆ Fait confiance aux autres collègues de l'équipe ;
- ◆ Respecte les autres ;
- ◆ Reconnaît le droit à l'erreur ;
- ◆ Est capable de décider et se tient debout ;
- ◆ Explique ses décisions ;
- ◆ Donne en retour ;
- ◆ Garde son sang-froid.

OBSTACLES À LA COMMUNICATION

Certaines attitudes créent parfois plus de problèmes qu'elles n'en règlent et risquent de couper la communication.

Le tableau ci-dessous dresse une description des douze moyens les plus souvent employés pour tenter d'aider un jeune ou un groupe de jeunes à résoudre leurs problèmes. Il est important de noter que ces douze réponses typiques constituent des obstacles seulement lorsque le comportement du jeune se situe dans une zone de problème. Souvent lorsqu'un comportement ne cause aucun problème, certains de ces messages peuvent être efficaces et utiles (par exemple, poser des questions, blaguer, discuter).

Cependant, il ne nous semble jamais approprié, ni utile de ridiculiser quelqu'un ou de le dévaloriser.

VOLONTÉ	PHRASES TYPES	RÉSULTATS
Donner les ordres Commander	« Tu dois... » « Fais cela... » « Tu feras ceci »	<ul style="list-style-type: none"> • Suscite la crainte ou l'opposition active • Incite à une épreuve de force • Invite à la révolte, à la vengeance
Avertir Menacer	Sinon, tu... » « Tu ferais mieux de... »	<ul style="list-style-type: none"> • Peut susciter la crainte, la soumission • Oblige à vérifier les conséquences annoncées • Peut faire naître la rancœur, la colère, la révolte
Moraliser Prêcher	« Tu devrais... » « C'est ta faute... » « Tu aurais dû... »	<ul style="list-style-type: none"> • Fait naître des sentiments de culpabilité ou d'obligation • Peut inciter le jeune à s'ancrer davantage dans sa position, à se défendre et se justifier (« Qui a dit ça ? ») • Indique au jeune qu'on manque de confiance en lui et qu'on ne se fie pas à son sens des responsabilités
Conseiller Donner de solutions	« A ta place, je ... » « Essaie donc de... » « Je te conseille de... »	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-entend que le jeune est incapable de résoudre lui-même ses problèmes • Empêche le jeune de réfléchir à son problème, d'envisager des solutions et de les essayer • Peut amener la dépendance ou la résistance
Argumenter Persuader par la logique	« Voici pourquoi tu as tort... » « Oui, mais... » « Les faits prouvent que... »	<ul style="list-style-type: none"> • Oblige le jeune à se défendre et à argumenter de sa part • Amène souvent le jeune à se fermer et à devenir moins réceptif envers les autres • Pousse le jeune à se sentir inférieur et incompetent
Juger Critiquer Blâmer	« Tu ne raisones pas avec tout ton bon sens... » « Tu es paresseux... »	<ul style="list-style-type: none"> • Amène le jeune à se sentir incompetent, stupide, incapable de servir de son jugement • Coupe la communication car le jeune n'ose plus parler de peur d'être mal jugé ou de « se la faire boucler » • Le jeune s'identifie souvent au jugement de l'autre (« Je suis méchant ») ou il contre-attaque (« Et toi, tu n'es pas si brillant ! »)
Complimenter Approuver	« Oui, là tu fais bien ! » « Tu as bien raison, ce professeur semble terrible »	<ul style="list-style-type: none"> • Indique des exigences altruistes très fortes et une surveillance étroite du jeune • Peut être perçu comme du paternalisme ou comme une façon détournée d'obtenir un comportement précis • Peut faire naître de l'anxiété lorsque l'image qu'a le jeune de lui-même ne correspond pas aux compliments des autres

VOLONTÉ	PHRASES TYPES	RÉSULTATS
Humilier Ridiculiser	« Bébé... » « Ca va, fin finaud... »	<ul style="list-style-type: none"> • Peut amener le jeune à se sentir rejeté, inférieur • Peut détruire l'estime qu'a le jeune de lui-même • Provoque souvent des ripostes verbales
Psychanalyser Diagnostiquer	« Ton problème à toi c'est... » « Tu es simplement fatigué » « Tu ne voulais pas vraiment dire cela »	<ul style="list-style-type: none"> • Ces réponses sont parfois menaçantes et frustrantes • Le jeune peut se sentir coincé, mis à nu ou incompris • Coupe la communication par crainte d'incompréhension ou d'insinuation
Rassurer Consoler	« Ne t'inquiète pas » « Ca ira mieux » « Allons, courage ! »	<ul style="list-style-type: none"> • Le jeune se sent incompris • Suscite de forts sentiments d'hostilité : « C'est facile à dire » • Le jeune comprend souvent le sens du message de l'autre : « Ce n'est pas bien de ressentir cela »
Enquêter et Questionner	« Pourquoi... ? » « Qui... ? » « Qu'as-tu ?... » « Comment... ? »	<ul style="list-style-type: none"> • Pour éviter des critiques ou d'autres commentaires désobligeants, les jeunes répondent souvent à ces questions par des réponses évasives, des demi-vérités, des mensonges ou des banalités • Le jeune devient parfois anxieux ou craintif parce qu'il ne sait pas où l'autre veut en venir • Par ses questions, l'autre amène souvent le jeune à dévier de son véritable problème et à s'engager sur des fausses pistes
Dévier Blaguer Esquiver	« Parlons de choses plus agréables... » « Ca irait tellement mieux si tu devenais chef du pays ! » Garder silence, tourner le dos à la conversation.	<ul style="list-style-type: none"> • Suggère d'éviter les difficultés au lieu de les affronter • Laisse croire que les problèmes du jeune sont banals, insignifiants ou sans importance • Invite le jeune à ne pas se confier, à taire les difficultés qu'il éprouve

ATTITUDES DE COMMUNICATION

Pour la plupart, les attitudes facilitantes de la communication sont :

- ◆ L'attitude ouverte ;
- ◆ La disponibilité optimale ;
- ◆ La manière d'être et de faire qui soit un encouragement continu à l'expression spontanée d'autrui ;
- ◆ « Que puis-je faire pour lui permettre d'en dire plus, d'aller plus loin ? (voir la situation par les yeux de l'autre) ;
- ◆ La compréhension.

1. RESPECT

Attitude de non-jugement (de valeur) : on n'évalue pas, on ne critique pas, on ne conseille pas l'autre, on manifeste de l'intérêt pour l'autre.

2. AUTHENTICITÉ

Il s'agit de :

- ◆ Concordance entre ce que l'on dit et ce que l'on vit ; intention authentique de comprendre autrui dans sa propre langue, de saisir la signification particulière, originale que la situation a pour lui ;
- ◆ Faire un effort continu pour rester « objectif », c'est savoir que l'on est toujours subjectif, être lucide sur ce qui se passe tout au long de l'entretien ;
- ◆ Adopter des attitudes de non défense et de lucidité sur ses propres sentiments (accepter d'être émotionnellement touché par ce que l'autre me dit et « redevenir » ensuite disponible à l'autre) ;
- ◆ Adopter des attitudes activantes au niveau du contenu (recherche de cohérence).

3. SPÉCIFICITÉ

Il s'agit d'amener l'autre à être de plus en plus précis : faire préciser pour aller plus loin-action (« Que me dit-il exactement ? ») :

- ◆ Puis-je reformuler clairement ce que je crois avoir compris ?
- ◆ Où sont les polarisations dominantes de son discours ?
- ◆ De quoi me parle-t-il, de qui, d'où ?
- ◆ Ai-je bien compris les différents niveaux de son expression ?

4. IMMÉDIÉTÉ

Travailler dans l'ici et maintenant : « Que se passe-t-il dans ce lieu, aujourd'hui et maintenant ? Que peux-tu faire ? »

5. CONFRONTATION

Face à ses contradictions, quelle est la réalité accessible par l'autre ?

Il faut :

- ◆ Approfondir le point qui paraît central sur la recherche de moyens pour faire évoluer la situation « Comment l'autre peut-il agir et modifier la situation qui posait problème ? » ;
- ◆ Amener l'autre à se définir par rapport au problème et à agir sur celui-ci.

TECHNIQUES DE LA COMMUNICATION

- ◆ L'écoute active ;
- ◆ L'interview ;
- ◆ L'entretien individuel ;
- ◆ La reformulation et la clarification.

DÉFINITION

“

La planification est une fonction humaine.

C'est un processus social, par lequel des gens interagissent de façon systématique pour accroître le caractère rationnel des décisions et des actes destinés à réaliser des objectifs dans l'avenir.

C'est donc une opération concrète destinée à aboutir à des changements réels dans un monde réel et non pas seulement le développement de l'idée abstraite ou d'un idéal.

Le succès de la planification dépendra de l'effort conjoint des membres de la communauté, de l'administration, des professionnels et des techniciens.

”

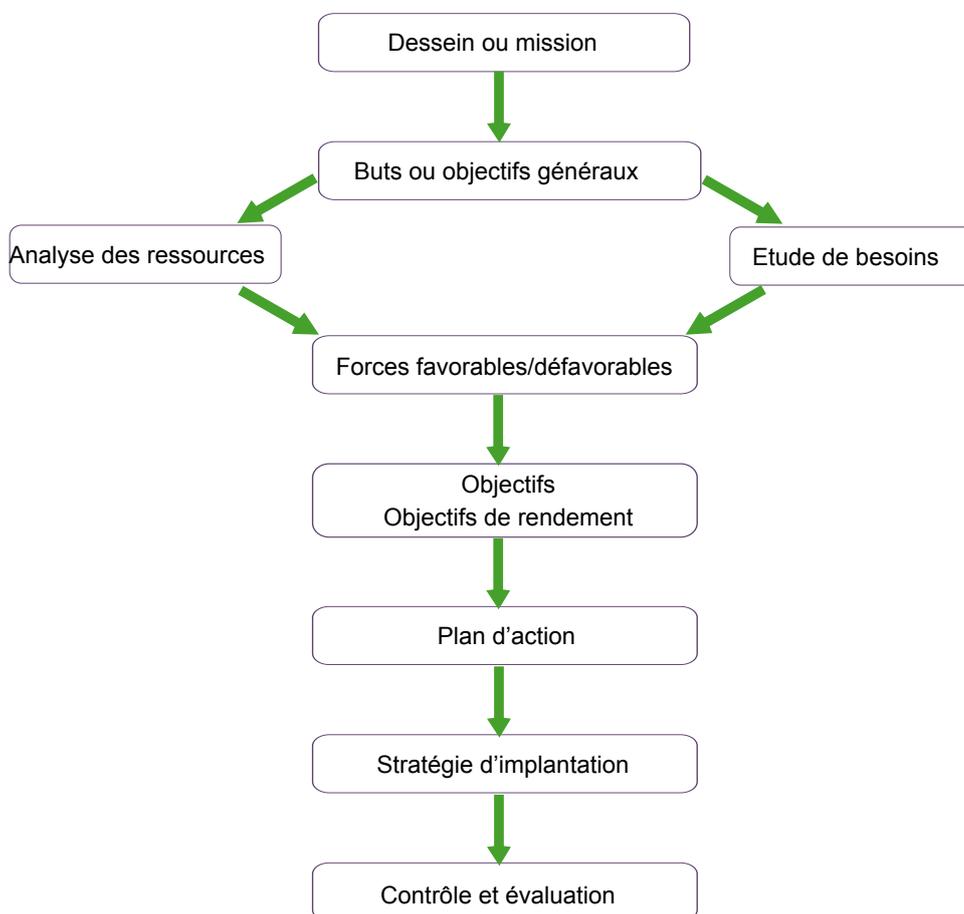
PROCESSUS DE PLANIFICATION

Nous allons expliquer les concepts de base de la planification, étape par étape :

- ◆ Définition du problème ;
- ◆ Définition des objectifs ;
- ◆ Choix parmi les différentes stratégies ;
- ◆ Préparation du plan d'action ;
- ◆ Planification de l'évaluation ;
- ◆ Emploi de l'information dérivée de l'évaluation.

Planifier est une action dynamique qui exige que l'on remette toujours tout en question :

- ◆ Est-ce que le problème a été bien défini ?
- ◆ Est-ce que l'objectif a été fixé correctement ?
- ◆ Y a-t-il d'autres stratégies ?
- ◆ Y a-t-il d'autres personnes/ressources humaines et matérielles ?



1. DÉFINITION DU PROBLÈME

Une enquête donne des informations de base et des indications sur les problèmes urgents d'une communauté. Nous choisirons le problème prioritaire sur lequel nous voulons travailler. Ce choix exige une révision de la situation dans la communauté, une étude comparative de l'ordre d'urgence des différents problèmes et nous enrichit avec des données supplémentaires plus précises sur le problème choisi.

Pour nous aider à clarifier et définir le problème, nous allons utiliser les techniques suivantes :

☞ **Qu'est-ce qu'un problème ?**

- ◆ Une situation ou condition ;
- ◆ Qui concerne des individus ou une organisation ;
- ◆ Qui existera dans l'avenir ;
- ◆ Et qui est considéré comme indésirable par les individus ou l'organisation.

☞ **L'analyse du problème passe par les interrogations suivantes :**

- ◆ Qui ressent le problème ?
- ◆ Quelles sont les causes ou les origines du problème ?
- ◆ Que va-t-il arriver si aucune action n'est entreprise ?
- ◆ Est-il justifié que mon organisation (employeur) s'en charge ?
- ◆ Suis-je en état de m'identifier avec ce problème jusqu'au bout ?
- ◆ Quels avantages pourrais-je en tirer ?

Toutes ces questions nous aideront à approfondir notre compréhension sur l'étendue du problème et sur notre motivation personnelle pour la réussite du projet.

Après cette analyse, nous devons être en état de rédiger le problème brièvement qui doit inclure les points suivants :

- ◆ La date future prévue ;
- ◆ La population cible (affectée) ;
- ◆ La nature du problème ;
- ◆ La dimension estimée de ce problème ;
- ◆ La relation entre le problème et la responsabilité de votre organisation.

2. DÉFINITION DES OBJECTIFS

2.1 - DESSEIN OU MISSION

Le processus de planification inclut le dessein, des buts et des objectifs.

Les desseins que se fixent des institutions ne sont généralement pas limités dans le temps (à très long terme) comme, par exemple, l'éradication de l'analphabétisme, l'éradication du paludisme, une alimentation appropriée pour chaque enfant, etc.

2.2 - BUTS OU OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Les objectifs généraux :

- ◆ Ne sont pas situés dans le temps ;
- ◆ Expriment les valeurs de l'organisation ;
- ◆ Sont difficilement mesurables ;
- ◆ Font référence aux projets et aux destinataires ;
- ◆ Englobent un ou plusieurs objectifs généraux ou de rendement ;

Les buts ou objectifs généraux sont fixés pour une date déterminée dans une période pas trop éloignée (5-10 ans) (par exemple, mettre l'eau à la portée de tous), l'encadrement des femmes analphabètes dans les villages d'une certaine région, etc.

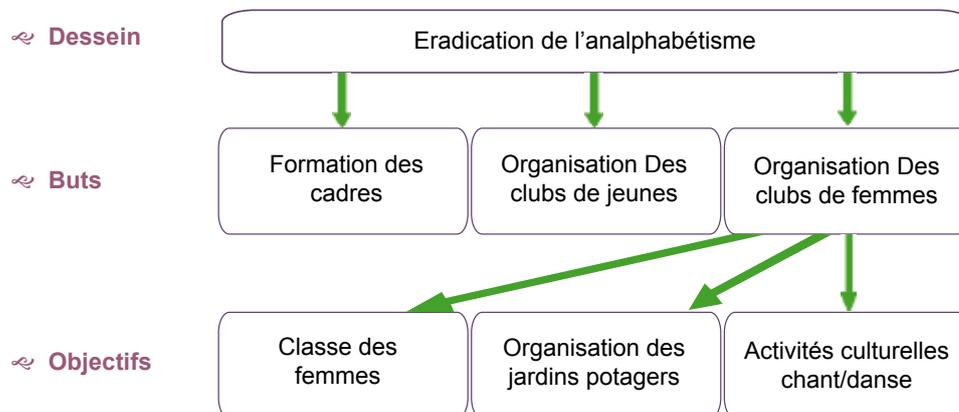
2.3 - OBJECTIFS DE RENDEMENT

Les objectifs de rendement :

- ◆ Sont mesurables ;
- ◆ Se situent dans la durée (6 mois à 2 ans) ;

- ◆ N'expriment qu'une seule idée ;
- ◆ Expriment la même idée pour tout le monde ;
- ◆ Permettent d'atteindre un but ou un objectif général ;
- ◆ Sont formulés en terme d'action.

Les objectifs de rendement doivent être atteints dans une courte période (6 mois - 2 ans),
Exemple : 20 femmes du village de Gokoro recevront un certificat d'alphabétisation fonctionnelle dans une période d'un an.



La réalisation des objectifs nous permet d'atteindre les buts qui, à leur tour, nous rapprochent du dessein final.

La définition de l'objectif est très similaire à la définition du problème. Cela ne devrait pas nous étonner puisque l'objectif est destiné à réduire ou éliminer le problème.

L'objectif est :

- ◆ Une situation ou condition ;
- ◆ D'individus ou d'une organisation ;
- ◆ Qui peut exister dans le futur ;
- ◆ Qui est considérée souhaitable par des individus ou l'organisation.

3. CHOISIR PARMIDI DIFFÉRENTES STRATÉGIES

Une stratégie est une série d'activités entreprises par des individus ou une organisation dans le but d'atteindre un objectif désiré.

Pour choisir parmi les différentes stratégies, il faut :

- ◆ Préparer une liste de tous les moyens ou méthodes ;
- ◆ Analyser chaque alternative pour voir les différents aspects et juger de leur possibilité d'exécution ;
- ◆ Décider laquelle des alternatives choisir.

Lorsque les différentes alternatives ne se présentent pas immédiatement, on a recours à la technique qui consiste à « jeter des idées en vrac » pour trouver l'inspiration.

Ces alternatives sont-elles réalisables ? Notre jugement peut ici nous aider mais nous disposons aussi de méthodes systématiques.

3.1 - MÉTHODE D'ANALYSE DES FORCES SUR LE TERRAIN

Il s'agit de définir un objectif et une stratégie.

Analysons les forces en présence :

- ◆ Avons-nous une influence sur certaines de ces forces ? Lesquelles ?
- ◆ Pouvons-nous augmenter l'influence des forces favorables ? Comment ?

- ◆ Pouvons-nous minimiser les effets des forces défavorables ? Comment ?
- ◆ Pouvons-nous créer ou mobiliser de nouvelles forces favorables à la stratégie ? Lesquelles ?

Le choix de la stratégie se fera en tenant compte de l'étude des forces : le nombre de forces favorables par rapport aux forces défavorables, leur importance et l'influence que nous pouvons avoir sur les forces.

3.2 - INVENTAIRE DES RESSOURCES

Les ressources sont des éléments définis (personnel, argent, équipement, etc.) et des éléments indéfinis (temps, connaissances, talents, influence politique, prestige, justification, contrôle sur l'information et l'énergie) employés par les individus ou l'organisation afin d'exécuter la stratégie ou l'activité destinée à atteindre l'objectif désiré.

Ressources	Ressources nécessaires (détailler et quantifier)	Ressources disponibles (oui/non)	Ressources non disponibles (oui/non et à trouver ailleurs)
<ul style="list-style-type: none"> • Personnel • Argent • Equipement • Temps • Connaissances • Talents • Influence politique • Prestige • Justification • Energie • Contrôle d'information 			

Cet inventaire doit être fait pour chacune des stratégies proposées afin de faire le choix.

L'analyse des stratégies nous a aidés à approfondir et mieux comprendre les différentes possibilités de chacune des stratégies. L'analyse des forces et ressources nous a fait réaliser les obstacles à prévoir et nous sommes ainsi mieux préparés pour une définition finale de l'objectif de l'action (projet).

Les critères suivants doivent guider la rédaction de l'objectif :

- ◆ Formuler l'objectif de façon affirmative ;
- ◆ Inclure les éléments qui répondent à : quoi ? quand ? où ? qui ? et combien ?
- ◆ Décrire l'état à atteindre plutôt que l'activité ou le processus en vue de l'atteindre ;
- ◆ L'ampleur de l'objectif doit être limité par la réalité, ce qui implique une population cible plus restreinte que la population touchée par le problème.

Exemple : à la fin de l'année 1981, 20 femmes sur les 200 femmes analphabètes qui ont assisté à un cours d'alphabétisation fonctionnelle du village de Gokoro recevront leurs certificats. Les cours sont organisés par l'intermédiaire du Club des femmes et sous les auspices du Ministère de l'Education.

4. PRÉPARATION POUR LA MISE EN ŒUVRE

Le slogan pour les deux premières étapes de la planification était « Si vous ne savez pas vers quoi vous voulez aller, vous ne saurez jamais quand vous allez arriver »,

Pour les deux étapes suivantes, le slogan est « Plus vous connaîtrez ce vers quoi vous allez, plus vous vous en rapprocherez ». A la fin de cette 4ème étape, vous saurez quels sont les principaux événements qui auront lieu pendant une certaine période, qui va avoir les principales responsabilités et quelles sont les ressources dont vous aurez besoin.

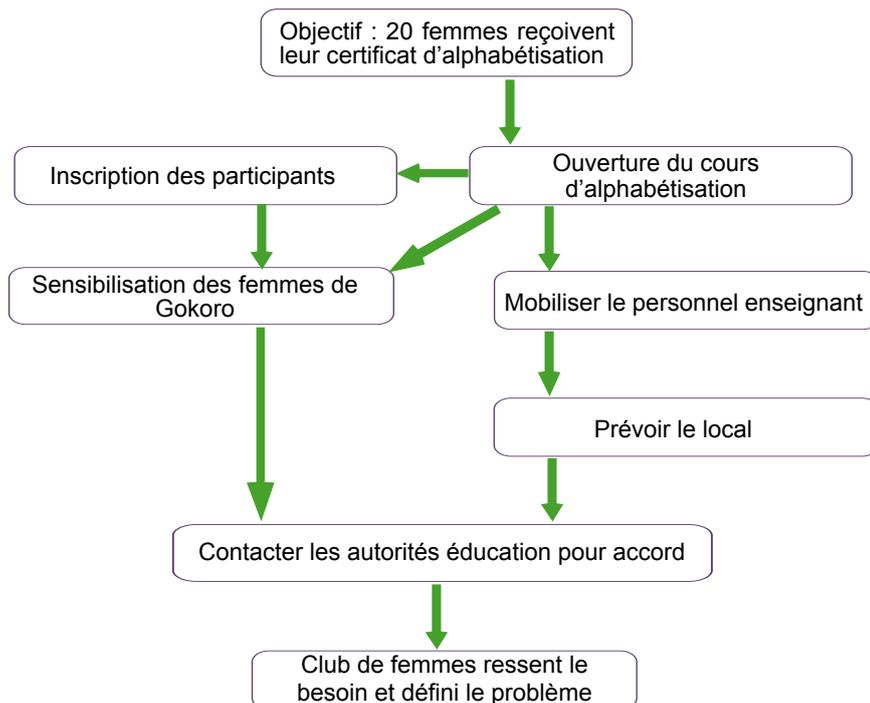
Avant de commencer, il est indispensable de préparer un plan d'action :

- ◆ Déterminer quels seront les principales activités et dans quel ordre il faut les prévoir ;
- ◆ Etablir un horaire d'achèvement de ces activités ;

- ◆ Calculer les ressources dont ces activités auront besoin ;
- ◆ Répartir les responsabilités pour chacune des activités ;
- ◆ Pour certaines de ces activités, il faudra établir une liste avec les détails des tâches, spécifiant quand ces tâches devront être accomplies, par qui et quelles seront les ressources précises pour cette tâche.

Ce plan d'action prévoit des activités destinées à mettre en oeuvre la stratégie choisie afin d'atteindre l'objectif.

Une méthode permettant d'arriver à l'élaboration du plan d'action est de faire marche arrière dans le temps en partant de l'objectif et prévoir les conditions préliminaires desquelles doit dépendre l'activité ou l'action.



Ce processus nous aidera à déterminer la séquence des activités à entreprendre. On verra que quelques unes des activités doivent avoir lieu simultanément, d'autres dépendent des activités précédentes.

Une fois les différentes activités reconnues, nous pouvons établir le plan d'action qui inclut le calendrier des activités, les ressources ou coût de ces activités, les responsables à associer et les résultats désirés.

Reprenons l'exemple :

Objectif : à la fin de l'année 1981, 20 femmes du village de Gokoro recevront un certificat d'alphabétisation à la fin du cours.

Stratégie : le Club de Femmes prend l'initiative de l'organisation du cours en faisant appel au Département régional de l'Education.

🌀 **Plan d'action :**

N°	Activités	Date de fin d'activités	Éléments ou facteurs associés
1	Réunions du Club des Femmes	01/03/1981	Agent de développement/Présidente du Club
2	Contacts avec le Département de l'éducation et autres autorités	01/04/1981	Présidente du Club/Directeur régional
3	Formation du Comité d'exécution	07/04/1981	Présidente et membre du Club Agent de développement
4	Sensibilisation des femmes	01/05/1981	Présidente du Comité
5	Préparation du local	10/05/1981	Comité, autoroute locale, agent de développement
6	Mobilisation du personnel et établissement du programme d'études	10/05/1981	Autorité locale, comité, instructeur
7	Inscription des participants	01/06/1981	Comité, candidates
8	Ouverture du cours	15/06/1981	Instructeurs et participantes
9	Contrôle en cours d'activité	20/08/1981 20/10/1981	Comité, instructeur et participantes
10	Distribution des certificats	20/12/1981	Comité, participante et familles
11	Evaluation finale	08/01/1982	Comité, instructeur, participantes, agent de développement
12	Contrôle des résultats	08/03/1982	Comité, instructeur, participantes, agent de développement

Mesures d'accomplissement	Durée	Coût	Commentaires
Définition du problème de l'analphabétisme et décision de le résoudre	3 x 2h		Décision prise à l'unanimité
Accord de participation	2 x 1h	Transport	Genre de participation des autorités, à préciser
Choix des membres du Comité	2h	Rafraîchissements	Détermination des tâches du Comité
Expression du désir de participer à un cours par 40 femmes	9 x 3h		Contacts personnels et réunions en groupes
Choix du site agréé par les autorités locales et acquisition de l'équipement adéquat	5 x 4h	Equipement	Soit dans une école, soit dans un centre communautaire
Choix de l'instructeur et des programme d'études, règles d'admission	7 x 6h		Horaire et CV, acquérir le matériel d'instruction
Critères d'admission et liste de 20 participants	4 x 2h		Prévoir le coût de participation
Assistance de toutes les participantes inscrites			
Assiduité, participation, progrès par écrit	Tous les 2 mois		Fixer les critères d'acceptabilité
Autorités et nombre de certificats distribués.			Inviter la presse
Rapport des résultats positifs et des points faibles	12h		Etablir des critères qui vont guider la continuation
15 participantes lisent et écrivent prêtes à confronter de nouvelles expériences; rapport écrit	12h		Décision à prendre pour l'avenir

L'ordre chronologique des activités va refléter le modèle et les concepts étudiés dans les méthodes du développement communautaire en vue d'arriver à un changement dans le comportement.

Les principes de base du plan d'action incluent les éléments suivants :

- ◆ **La légitimation de l'action** : en premier lieu, le nouveau comportement doit être accepté par les autorités, d'un côté les employeurs de l'agent de changement (ministère ou organisation nongouvernementale) et de l'autre côté, les chefs ou leaders formels.
- ◆ **La participation populaire** : il est souhaitable de créer une ambiance favorable envers cette innovation et susciter une acceptation par la communauté entière.
- ◆ **L'organisation et la coordination** : la création d'un comité exécutif est très importante non seulement pour l'exécution du projet quelqu'il soit mais pour assurer la prise des responsabilités par la communauté elle-même et ainsi son développement envers un état d'indépendance.

L'existence du comité implique des techniques d'organisation et de coordination qui facilitent l'association de diverses entités officielles et volontaires au projet.

🌀 Etablissement du calendrier pour chaque activité

Le fait de fixer une date précise de fin d'activité nous donnera une mesure concrète pour l'évaluation du progrès dans l'exécution du plan. Cette date ne peut être fixée arbitrairement, elle est le résultat d'une connaissance de tous les facteurs réels. Ce qui ne veut pas dire que l'on ne devra pas ajuster les dates en cours d'exécution, mais ce sera fait en connaissance de cause.

D'autre part, si nous ne nous fixons pas de date limite, nous ne pouvons pas évaluer ce vers quoi nous nous dirigeons.

🌀 Mesures d'accomplissement

Dans le tableau précédent, cette colonne indique les résultats concrets de l'activité en question et peut aussi servir de mesure, parmi d'autres, pour l'évaluation.

Durée et coût sont deux données dont on doit se servir aussi pour l'élaboration du budget car ils indiquent les investissements d'heures de travail et le prix de chaque activité.

Utilisant cette technique de planification, nous arrivons à un budget estimé beaucoup plus réel que celui qui est composé à partir d'un budget de l'année dernière agrandi selon le taux d'inflation. Cette technique appliquée aux projets sociaux engendre une prise de conscience chez le planificateur au sujet de la valeur du temps et de l'argent en relation aux résultats obtenus.

Un tableau supplémentaire (d'après Gantt) permet de projeter le plan dans l'année et de contrôler les activités au fur et à mesure de leur exécution. Sur le plan psychologique du travail d'équipe, ce tableau, accroché au mur, est très encourageant.

Activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Réunions du Clubs femmes												
Contacts avec les autorités éducation												
Formation du Comité d'exécution												
Sensibilisation des femmes												
Préparation du local et de l'équipement												
Mobilisation du personnel et préparation du programme d'études												
Inscription des participants												
Ouverture du cours												
Contrôle en cours d'activités												
Distribution des certificats												
Evaluation finale												

ÉVALUATION DES PROJETS

Evaluer est un processus qui nous permet d'une façon continue et systématique de savoir :

- ◆ Si nous menons bien les efforts pour résoudre le problème ;
- ◆ Quelles décisions à prendre au cours de l'exécution du plan pour le réajuster au fur et à mesure et selon la situation réelle ;
- ◆ Quel retour transmettre aux personnes associées à l'exécution du projet.

Evaluer est une activité naturelle qui se fait tout le temps. Cependant, les techniques suggérées s'efforcent d'élever l'évaluation du stade intuitif au stade systématique et concret.

Le processus de l'évaluation devrait être, de façon évidente, inclus dans toutes les étapes de la planification.

1. ANTICIPER LES DÉCISIONS À PRENDRE

Il faut dès maintenant anticiper les décisions à prendre durant l'exécution du projet :

- ◆ Est-il nécessaire d'ajuster, de modifier ou de changer les ressources (le personnel, les responsables, le comité, l'usage d'influence politique...) ? ;
- ◆ Le projet exigera-t-il des ressources supplémentaires ?
- ◆ Faudra-t-il changer la stratégie ?
- ◆ Faudra-t-il suspendre le projet ? (tenir compte des mesures d'efficacité à hauteur de 50, 30 et 20 % données par l'évaluation).

2. ANTICIPER LES POINTS DE COMPARAISON

Il s'agit d'anticiper les points pour lesquels il sera utile de comparer la situation voulue et la situation existante.

Notre plan d'action est basé sur maintes suppositions, sur ce qui nous entoure et ce que sera la situation dans le futur. Mais au fur et à mesure de l'exécution du projet, nous faisons face à de nouvelles situations et souvent nos suppositions se révèlent erronées. L'évaluation va nous aider à ajuster ces suppositions.

Nous comparons ce que nous avons supposé avec les faits actuels afin de pouvoir répondre aux questions suivantes :

- ◆ **Ressources** : avons-nous besoin de plus ou moins de **ressources** ? D'autres ressources ?
- ◆ **Activités** : sont-elles appropriées, efficaces ? Sont-elles trop nombreuses ? Insuffisantes ?
- ◆ **Stratégie** : doit-on la modifier ou la changer complètement ?
- ◆ **Objectif** : est-il approprié ? Trop ambitieux ? Avez-vous de nouvelles informations qui indiqueraient d'autres objectifs à suivre ?

3. IDENTIFIER LES INDICATEURS PERTINENTS

Il s'agit d'établir et d'identifier les indicateurs qui pourront être mesurés pour juger la convenance, la suffisance, l'efficacité, le coût et l'effet inattendu de l'action.

Les critères d'évaluation sont :

- ◆ **La convenance** : est-il correct d'utiliser ces ressources, d'exécuter ces activités, de suivre cette stratégie, de tenter d'atteindre cet objectif ? Il s'agit de questions de valeurs et de normes : la majorité est-elle d'accord ?
- ◆ **La suffisance** : les ressources sont-elles adéquates ? Les activités suffisantes ? La stratégie sert-elle l'objectif ? L'objectif suffit-il à résoudre le problème ?
- ◆ **L'efficacité** : dans quelle mesure les activités du plan ont-elles été réalisées ?
- ◆ **Le coût** : est-ce que les activités auraient pu être réalisées avec un coût moins élevé ? Comment se compare le coût de la stratégie utilisée avec les bénéfices gagnés ? Une autre stratégie aurait-elle atteint l'objectif à plus bas prix ? Comment se compare le coût de l'objectif

atteint avec le coût de l'objectif planifié ?

- ◆ **Les effets marginaux** (inattendus) : Quels sont-ils ? Sont-ils positifs ou négatifs ?

Pour répondre à toutes les questions posées ci-dessus, nous avons besoin d'indicateurs.

L'**indicateur** est l'élément concret qui peut être compté et pris en ligne de compte en vue de donner les réponses à nos questions d'évaluation.

Il est à conseiller de choisir un nombre limité d'indicateurs mais il est indispensable qu'ils soient pertinents.

4. DÉTERMINER LA BONNE MÉTHODE

Il s'agit de déterminer la méthode qui permettra d'obtenir les informations désirées.

Nous avons parlé de cette méthode dans le chapitre décrivant les méthodes d'enquêtes, à savoir les méthodes de l'observation, l'interview et la révision des données statistiques : enregistrement, assiduité, comptabilité, bilan.

5. DÉTERMINER QUI, COMMENT ET QUAND SERONT ANALYSÉES CES DONNÉES

Cela est un travail de précision technique. Cependant, l'interprétation des résultats exige une compréhension professionnelle pour permettre l'utilisation des données comme expliqué dans le premier paragraphe.

Exemple d'un plan d'évaluation :

- ◆ **Objectif** : à la fin de l'année 1981, 20 femmes du village de Gokoro recevront le certificat d'alphabétisation à la fin du cours.
- ◆ **Stratégie** : le Club des femmes prend l'initiative de l'organisation du cours faisant appel à l'aide technique du Département régional de l'Education.
- ◆ **Plan d'action** : se référer plus haut.
- ◆ **Plan d'évaluation** : l'évaluation se fera tout le long du projet. Cela commence avec la définition de l'objectif, le choix de stratégie et l'élaboration des activités à suivre. La date de fin d'activité servira de date d'évaluation.

Nous supposons que nous ne pouvons pas passer d'une activité à l'autre (la stratégie) sans atteindre les mesures d'accomplissement indiquées dans la marge du temps et coût prévu, en associant les éléments prévus. Si cela n'a eu lieu, quelles sont les causes ? Que décidons nous au sujet de la continuation ?

Questions d'évaluation à poser à la fin des activités :

☞ **Activité n°1 - Réunions du Club des femmes**

- ◆ Les réunions du Club avec l'agent de développement ont-elles les résultats espérés ?
 - *Indicateur* : la décision finale du club au sujet du problème d'analphabétisme.
- ◆ L'agent de développement a-t-il/elle su intéresser les membres au problème d'analphabétisme ?
 - *Indicateur* : les questions posées par les membres et la présidente au cours des réunions.
- ◆ L'agent de développement, a-t-il/elle su donner des informations complètes sur les différentes possibilités de résoudre ce problème ?
 - *Indicateur* : la discussion des membres du Club sur la stratégie à adopter pour atteindre la solution au problème.
- ◆ La présidente a-t-elle montrée des qualités de leader ?
 - *Indicateurs* : le nombre de contacts entre la présidente et les membres d'une réunion à l'autre, le nombre de contacts entre la présidente et l'agent de développement et l'aptitude à diriger les réunions.

☞ **Activité n°2 - Contacts avec les autorités**

- ◆ Les deux visites au Département de l'Education ont-elles été suffisantes pour exposer le projet et recevoir l'accord ?
 - *Indicateur* : la réaction des autorités après les deux visites.

- ◆ L'assistance accordée par le Département répond-elle aux espérances du Club de femmes ?
 - *Indicateur* : la comparaison des responsabilités prévues pour le Club et le Département avec celles proposées par le département.
- ◆ Faut-il chercher les ressources supplémentaires ?
 - *Indicateur* : la capacité du Club à faire face à ses responsabilités (en matière de financement ou d'organisation) .
- ◆ Faudra-t-il modifier la stratégie ? (par exemple : entreprendre des activités économiques « jardin communautaire » afin de pouvoir financer leur part du projet de cours).
- ◆ Faudra-t-il changer l'objectif ? (par exemple : permettre aux hommes d'assister suivant la politique éducative du Département) .

☞ **Activité n°3 - Formation du Comité d'exécution**

- ◆ Le temps prévu a-t-il suffi pour choisir les membres les plus aptes pour le Comité et recevoir leur libre accord de servir ?
 - *Indicateur* : les résultats obtenus le 07/04/1981 (voir page 67)
- ◆ Est-ce que le Comité est conscient et prêt à remplir ses responsabilités ?
 - *Indicateurs* : le nombre de réunions du Comité avec la présidente et l'agent de développement et la qualité de l'expression verbale du Comité au sujet du projet.

☞ **Activité n°4 - Sensibilisation des femmes**

- ◆ Est-ce que toutes les activités de sensibilisation ont été réalisées ?
 - *Indicateur* : la comparaison entre les prévisions et ce qui a été réalisé
- ◆ Est-ce que les membres du Comité ont joué leur rôle comme prévu ?
 - *Indicateurs* : l'assiduité aux réunions et la réalisation de tâches individuelles.
- ◆ Est-ce que le message communiqué était adapté aux besoins des femmes et de leurs familles ?
 - *Indicateurs* : l'expression orale d'intérêt et la promesse de s'inscrire.
- ◆ Faut-il prolonger les activités de sensibilisation? Décision à prendre en tenant compte du nombre de femmes qui expriment leur désir de suivre un cours.
- ◆ Effets marginaux : il faut être prêt à des résultats inattendus.

Par exemple :

 - Les leaders religieux dénoncent le projet car ils le trouvent anti-religieux ;
 - Les maris des membres du Comité se plaignent que leurs femmes ne s'occupent plus assez du ménage ;
 - Les hommes demandent également à s'inscrire au cours ;
 - En plus du soutien moral, les autorités locales ont fait un don en argent.

☞ **Activité n°5 - Préparation du local**

- ◆ Est-ce que le local est convenable ?
 - *Indicateurs* : la distance entre les maisons et le local et les conditions physiques telles que l'espace, la lumière, l'air et l'équipement.
- ◆ Le comité est-il efficace dans ses démarches ?
 - *Indicateurs* : le temps utilisé pour arranger le local et le contact avec les autorités locales.
- ◆ Les autorités locales collaborent-elles au projet ?
 - *Indicateur* : le genre de la collaboration offerte.

☞ **Activité n°6 - Mobilisation du personnel et préparation du programme d'études**

- ◆ Le choix de l'instructeur est-il convenable ?
 - *Indicateurs* : son âge, son expérience, sa personnalité et ses connaissances professionnelles.
- ◆ Le programme d'études est-il adapté aux besoins des femmes du village ?
 - *Indicateurs* : les démarches préliminaires de l'instructeur pour connaître le niveau des futures participantes et la préparation du matériel d'instruction.
- ◆ Est-ce que les conditions d'engagement de l'instructeur répondent à celles prévues ?

- *Indicateur* : le salaire et les autres bénéfices.

🌀 **Activité n°7 - Inscription des participants**

- ◆ Est-ce que le taux d'inscription prévu a été atteint ?
 - *Indicateur* : le nombre d'inscrits.
- ◆ Quel est le niveau de motivation des participantes ?
 - *Indicateurs* : le paiement du droit d'inscription et les questions posées par les participantes au moment de l'inscription.
- ◆ Le Comité a-t-il bien prévu l'organisation de l'inscription ?
 - *Indicateurs* : la publicité donnée à l'action, la répartition des tâches parmi les membres et l'attitude des responsables envers les femmes qui s'inscrivent (supérieure, amicale, cynique, encourageante).

🌀 **Activité n°8 - Ouverture du cours**

- ◆ Est-ce que le local est arrangé de façon à pouvoir recevoir les participantes ?
 - *Indicateurs* : le nombre de places et le matériel d'instruction.
- ◆ L'instructeur/trice est-il/elle prêt(e) à sa tâche ?
 - *Indicateurs* : l'intérêt suscité dans la première réunion et l'observation de l'horaire tel qu'il a été préparé.
- ◆ Est-ce que le village est au courant de l'existence de ce cours ?
 - *Indicateurs* : l'annonce, la fête d'ouverture et l'invitation des personnalités.

🌀 **Activité n°9 - Contrôle en cours d'activité**

- ◆ Est-ce que les participantes assistent régulièrement ?
 - *Indicateur* : l'assiduité.
- ◆ S'intéressent-elles au cours ?
 - *Indicateurs* : la participation en classe et la préparation des devoirs.
- ◆ L'instructeur/trice répond-il/elle aux besoins des participantes ?
 - *Indicateurs* : l'assiduité et l'emploi de méthodes variées et adaptées au niveau des élèves (accord des entrevues individuelles ou associe le comité).
- ◆ Le Comité remplit-il ses responsabilités ?
 - *Indicateurs* : le visite à domicile pour motiver, la visite au cours, le Comité informe et s'informe auprès des autorités régionales et locales (y compris le Club des femmes) et garde le contact avec l'instructeur.
- ◆ Est-ce que le coût du programme dépasse le coût prévu ?
 - *Indicateur* : le contrôle des dépenses.

🌀 **Activité n°10 - Distribution des certificats**

- ◆ Combien de participantes ont terminé le cours ?
 - *Indicateur* : le nombre de certificats distribués.
- ◆ Est-ce que l'occasion (la cérémonie) a reflété l'importance des résultats ?
 - *Indicateurs* : le détail de la cérémonie, l'assistance des autorités régionales et locales, la participation active des graduées et de leurs familles.
- ◆ Quelle était la participation du Club des femmes ?
 - *Indicateur* : leur participation à la cérémonie.
- ◆ Quelle était la réaction des familles des participantes ?
 - *Indicateurs* : leur assistance à la fête et leur attitude envers la graduée.
- ◆ Quelle était la réaction des autorités régionales et locales ?
 - *Indicateur* : le cadeau ou autre acte spécial.

🌀 **Activité n°11 - Evaluation finale**

Une revue complète de toutes les activités locales selon les critères de convenance, de suffisance, d'efficacité, de coût et d'effet marginal qui conclut avec des recommandations pour la continuation de l'activité.

DÉFINITION

“

L'organisation est entendu comme un ensemble de personnes poursuivant des fins déterminées (finalités) ou bien des structures de fonctionnement réglant les rapports, permettant le rapprochement vers les buts.

”

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES¹

1. GESTION DES RESSOURCES INTERNES

1.1 - ORGANISATION

☞ Etape 1 : Solidarité du groupe et engagement personnel autour d'un objectif précis

Cette étape implique :

- ◆ Mobilisation ;
- ◆ Conscientisation ;
- ◆ Participation.

☞ Etape 2 : Mise en route d'un processus de stabilisation de l'existence collective dans un souci d'efficacité : le groupe se formalise

Les moyens utilisés se déterminent en fonction des objectifs ?

On passe de la notion d'individu dans un groupe à celle de l'être social.

A partir de là sont posés des choix de gestion de l'organisation.

A ce deuxième stade, les rôles se dégagent :

- ◆ Formalisation des comportements de travail (règles énoncées ou non) ;
- ◆ Formalisation des activités (faire un certain type de choses pendant un certain temps) ;
- ◆ Formalisation des interactions entre les gens (par rapport à l'action et à la tâche) ;
- ◆ Formalisation des échanges intraorganisationnels : circuits de décision, information, coordination.

A priori, tout est spécifié. La coordination, la gestion globale et la règle à faire respecter induisent la notion d'autorité.

La coordination, fonction d'autorité, se définit par les nécessités de l'organisation et de son fonctionnement.

Le pouvoir se repère par rapport aux actions, aux tâches et aux réseaux de liaison/décision.

Il existe deux grands types de pouvoir se caractérisant par leur transversalité :

- ◆ **Pouvoir souverain** : niveau de décision (où se définissent les objectifs, les résultats à atteindre), niveau de contrôle ;
- ◆ **Pouvoir opérationnel** : mise en oeuvre, analyse de problèmes, recherche de solutions, moyens pour atteindre l'action ;
- ◆ **Pouvoir d'expertise** : basé sur la compétence ; il faut donc identifier les zones d'expertises importantes pour l'organisation ;
- ◆ **Pouvoir de gestion** par rapport au personnel, à l'animation et à l'administration ;
- ◆ **Pouvoir de relation** à l'environnement, réseau de connaissances ;
- ◆ **Pouvoir de l'information** : qui l'a, qui la fait circuler ?

☞ Caractéristiques générales de toutes les organisations :

- ◆ Structure ;
- ◆ Moyens pour observer, évaluer le niveau interne de l'organisation, la relation avec l'environnement ;
- ◆ Moyens de communication ;
- ◆ Moyens d'influence ;
- ◆ Moyen de décision ;

1. Analyse sous l'angle de l'organisation et de l'analyse stratégique de Michel Crozier.

- ◆ Moyens d'action ;
- ◆ Attitudes et motivations nécessaires pour atteindre les résultats.

Les **interactions dynamiques** entre les différents aspects forment un système, avec une autorégulation permanente nécessaire à sa survie.

Deux visions sont possibles :

- ◆ Vision dynamique : si un élément bouge, les autres bougent aussi ;
- ◆ Vision statique.

1.2 - ORGANIGRAMMES

La représentation schématique de la structure d'une organisation (unités bien définies, réseau officiel de liaison) est définie dans un organigramme officiel avec normes et règles.

On distingue :

- ◆ **L'organigramme perçu** tel qu'il est identifié par les membres de l'organisation ;
- ◆ **L'organigramme réel** qui est celui qui fonctionne, se repère non pas à partir des perceptions des gens mais de l'observation.
- ◆ **L'organisation** qui serait nécessaire est celle du souhaitable par rapport au réel pour favoriser le changement et faciliter l'action.

Dans toute les organisations ou entreprises, il y a un décalage entre les organigrammes officiels et réels.

☞ L'organigramme réel permet de déceler :

- ◆ Les influences réelles de qui, sur qui, quand ;
- ◆ Les fonctions importantes dans l'organisation ;
- ◆ Les pressions et les contre-pressions ;
- ◆ Les réseaux et les pratiques de communication.

☞ L'organigramme officiel est en décalage parce qu'il :

- ◆ Identifie des postes dépersonnalisés sans tenir compte des responsables ;
- ◆ Ne tient pas compte des attentes des personnes par rapport aux autres et de leurs mandats ;
- ◆ Ne tient pas compte des réseaux personnels (pouvant court-circuiter les réseaux officiels) pour le traitement de situations de travail.

☞ Méthodes et recherche de l'organigramme officiel :

- ◆ Analyse des documents officiels ;
- ◆ Analyse des réseaux de liaison et de communications officielles.

☞ Méthodes de recherche de l'organigramme réel :

- ◆ Observations et analyses fondées sur les relations effectives de travail (interviews, analyse des fonctions) : qu'est-ce qu'une personne a en charge dans la réalité (comparaison avec ce qui était prévu, identification de ce qu'elle aime faire, temps passé au contrôle) ? En quoi empiète-elle sur les fonctions des autres personnes ?
- ◆ Analyse des incidents et des événements apportant une certaine tension dans l'entreprise.
- ◆ L'analyse du décalage entre organigramme officiel et organigramme réel permet de poser un diagnostic, d'identifier les dysfonctionnements et de faire des réajustements. Plus la structure formelle est formalisée, plus des structures informelles se développent. Le développement de structures informelles peut favoriser le fonctionnement des structures formelles jusqu'à un certain point au delà duquel l'efficacité globale de l'organisation diminue.

☞ Zones grises du pouvoir

Il s'agit des relations entre structures formelles et informelles : évitement de la tâche, personne en décalage ou n'identifiant pas le projet de l'organisation.

Les contraintes de l'organisation peuvent être en conflit avec les aspirations des individus et sont vécues comme aliénantes pour les personnes ayant un fort besoin de réalisation de soi ou à qui on demande de prendre des responsabilités qu'ils n'ont pas envie de prendre ou pour lesquelles

ils ne sont pas compétents.

Cela peut entraîner des **réactions de compensation** (resquiller, contester) ou des **réactions de défense** (sabotage).

Les structures informelles repérées par les gestionnaires de l'organisation amènent de nouvelles structures formelles :

- ◆ Mises en place de nouvelles règles ou agencement des anciennes pour contrôler : cela risque de provoquer des conflits ;
- ◆ Mise en place de nouvelles structures de concertation en tenant compte des effets des structures informelles, assouplissement ou redéfinition de la structure formelle.

Il est intéressant de repérer en quoi l'organigramme réel permet d'aller vers les objectifs.

1.3 - RÔLES, FONCTIONS, STATUTS

A - RÔLE

On distingue les comportements :

- Attendus de la part d'un individu ;
- Définis en fonction de ses spécialités. La spécialisation se construit à partir des capacités, des motivations et des réactions des autres (collègues et décideurs) aux intentions d'action.

Le rôle, c'est aussi un modèle organisé de conduites relatif à une position de l'individu dans un ensemble interactionnel.

B - FONCTIONS

La fonction apparaît dans l'organigramme officiel. On peut avoir la même fonction (par exemple, coordonnateur) avec des rôles différents.

En général, on a plusieurs rôles et une seule fonction.

La fonction, c'est qu'on nous demande de faire.

C - STATUTS

C'est la position qu'on occupe dans un système social donné, la manière dont l'organisation reconnaît la fonction.

Exemples :

- ◆ Inspecteur général : le statut correspond à une fonction ;
- ◆ Rédacteur : le statut ne correspond pas à la fonction (il ne rédige pas toute la journée) ;
- ◆ Conseiller : statut et fonction puisque le travail recouvre la fonction.

Le statut, c'est aussi la reconnaissance symbolique de ce qu'on représente dans l'organisation. Par exemple, par rapport à un comité de gestion, on peut jouer un rôle de conseiller alors que ce n'est pas là la fonction. Pour pouvoir fonctionner, il faut être mandaté et reconnu.

En terme de pouvoir, cela signifie que, dans une organisation, les personnes sont capables de gérer de façon privilégiée les problèmes relatifs à l'**action**, la **réflexion** et/ou l'**émotion** et ont aussi un champ de pouvoir important.

Le profil action/réflexion est le profil type du manager ; on le trouve souvent réparti sur deux têtes. Cependant, sans la gestion de ce qui est plus émotionnel, le manager ne saurait gérer son organisation. Ceci est donc un niveau de pouvoir incontournable pour gérer une équipe (par exemple : régler les tensions individuelles, fêter les anniversaires, résoudre les problèmes personnels des gens...).

Toutefois, on doit tenir compte d'autres éléments importants.

☞ **Chaque individu a un canal de communication qui lui est propre et chacun a une procédure particulière pour entrer en communication avec les autres :**

- ◆ L'émotion, la séduction ;
- ◆ La réflexion (professeur...) ;
- ◆ L'action (Bernard Tapie).

En fait, il existe d'autres profits intermédiaires possibles.

☞ **Chaque individu attend « qu'on lui parle dans sa langue » et surtout, chacun identifiera les problèmes et résoudra et acceptera les solutions qui se posent dans une organisation en fonction de ses propres motivations.**

Différents niveaux de pouvoir sont présents dans une organisation :

- ◆ Pouvoir opérationnel ;
- ◆ Pouvoir tactique ;
- ◆ Pouvoir souverain.

Il s'agit de se demander :

- ◆ Quelle est la place des jeunes ? Qui sont-ils ? Qui est concerné par la mise en oeuvre pratique des actions ?
- ◆ Quelle est la place de l'équipe ? De qui est elle constituée ? Qui a une vision des buts poursuivis à moyen terme ?
- ◆ Quelle est la place des administrateurs ? Qui sont-ils ? Qui définit le champ d'action de l'organisation ? Qui contrôle son objet de travail ?
- ◆ Quelle est la place d'experts ?

La grille de Crozier identifie et distingue les différents créneaux de pouvoir :

- ◆ L'expertise ;
- ◆ Les relations publiques ;
- ◆ L'information ;
- ◆ La gestion ;
- ◆ La gestion et le contrôle des finalités et des résultats finaux ;
- ◆ La gestion de l'amont et de l'aval ;
- ◆ Le long terme ;
- ◆ La gestion des buts ;
- ◆ Le moyen terme ;
- ◆ La gestion de la mise en oeuvre pratique ;
- ◆ Le court terme.

	Pouvoir souverain	Pouvoir tactique	Pouvoir opérationnel
Expertise			
Relations publiques			
Informations			
Gestion et organisation			

2. GESTION DES RESSOURCES EXTERNES

Les formateurs devront au préalable clarifier et maîtriser les concepts de :

- ◆ Partenariat ;
- ◆ Coopération ;
- ◆ Parrainage.

Selon nous, le mot « partenariat » est d'abord apparu pour décrire des liens externes engendrés entre une association et d'autres organisations privées ou publiques. On utilise, ici, le terme partenariat lorsque deux ou plusieurs associations décident de mettre leurs ressources en commun pour répondre à une mutualité d'intérêts qui n'a rien de mercantile.

Il faut dès le départ mettre cartes sur table et établir avec précision les responsabilités de chacun.

Avant de s'engager dans un partenariat, il faut obtenir le soutien et l'appui de la personne responsable de l'association. La **confiance mutuelle**, la **transparence** et la **complicité** sont les mots clés d'un partenariat réussi.

A cela s'ajoutent une bonne complémentarité des ressources et une convergence des buts à atteindre.

Les formateurs devront à leur tour aider le jeune leader à :

- ◆ Appréhender les relations existantes entre leur association et le milieu d'implantation ;
- ◆ Identifier les partenaires privilégiés au niveau local et pourquoi pas national ;
- ◆ Répertorier et à distinguer les autres associations de leurs quartiers.

Pour atteindre ces objectifs, les formateurs peuvent partir des représentations géographiques, spatiales, culturelles et sociales que les jeunes leaders ont de leur association, de leur environnement et de partenariats existants ou qui pourraient exister avec d'autres associations.

Le travail peut être suscité par des approches multiples : dessins, projections, mots clés, marguerite conceptuelle, visites d'associations, enquêtes, recours à des personnes ressources.

A partir de ce travail, on peut construire des réseaux d'intervenants en relation avec l'action évoquée.

GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Pour subvenir à ses besoins, tout groupe et/ou jeune a besoin de mobiliser des fonds et de mieux les gérer.

1. MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Les fonds peuvent provenir de :

- ◆ L'action du groupe et de ses membres :
 - Cotisations ;
 - Bénéfices provenant des actions du groupe.
- ◆ Apports extérieurs :
 - Subventions ;
 - Dons et legs ;
 - Mécénat ;
 - Retombées de sponsoring, de partenariats, de parrainages et de coopérations.

2. GESTION DES FONDS

Le leader doit permettre à son groupe d'être éligible à des aides ou subventions.

Pour cela, il doit :

- ◆ Connaître les critères locaux ou extérieurs d'éligibilité en vigueur ;
- ◆ Evaluer l'intérêt et la possibilité pour son groupe de s'y conformer ;
- ◆ Organiser les modifications en cas de nécessité ;
- ◆ Respecter les engagements pris au niveau :
 - Des échéances ;
 - Des moyens mis en oeuvre ;
 - Des résultats escomptés ;
 - De la justification des dépenses et des recettes.

Les subventions et les aides ponctuelles constituent autant d'opportunités à saisir pour développer les actions du groupe définies au niveau de leur objet.

Afin de maximiser les chances d'accès à ces financements, il importe :

- ◆ D'établir des réseaux de partenariat ;
- ◆ De maîtriser les législations à exploiter ;
- ◆ De disposer d'un portefeuille d'opérateurs économiques susceptibles d'être intéressés ;
- ◆ De procéder à l'élaboration d'une documentation permettant une bonne tenue des comptes (fiche d'inventaire).

GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET DES ÉQUIPEMENTS

1. INVENTAIRE

L'inventaire est l'opération qui consiste à faire le recensement des biens du groupe depuis leur date d'acquisition en précisant leur provenance et leur état actuel.

Un inventaire nécessite la tenue de fiches d'entrée et de sortie ainsi que des fiches individuelles et de tenue du matériel.

🌀 Fiche d'inventaire générale pour les entrées

N° d'ordre	Matière	Qté	Date	Provenance	Etat	N° d'enregistrement

🌀 Fiche d'inventaire générale pour les sorties

N° d'ordre	Matière	Qté	Date	Destination	Etat	N° d'enregistrement

Toute gestion saine implique la tenue d'un livre journal.

2. TENUE DU LIVRE JOURNAL

Le livre journal permet l'enregistrement quotidien des opérations financières de l'association.

Dans ce cas, on peut tenir deux types de livres :

- ◆ Le journal de trésorerie ;
- ◆ Le journal de banque.

🌀 Le journal de trésorerie

Date de l'opération	Libellé	Encaissement	Décaissement	Solde

🌀 Le journal de banque

Date de l'opération	Libellé	Entrée	Sortie	Solde

3. BUDGET PRÉVISIONNEL

Le tableau suivant présente un exemple très simplifié de budget prévisionnel.

CHARGES	PRODUITS
Achats	Ventes et produits
<ul style="list-style-type: none"> • Electricité, eau, gaz • Denrées alimentaires • Fournitures d'entretien • Carburants 	<ul style="list-style-type: none"> • Vente de produits finis • Prestations de service • Produits d'activités annexes
Sous-total :	Sous-total :
Autres charges externes	Subventions
<ul style="list-style-type: none"> • Locations • Entretien et réparations • Assurances • Transports • Frais postaux, téléphone 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Sous-total :	Sous-total :
Charges de personnel	Cotisations
<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • n FCFA x n
Sous-total :	Sous-total :
Dotation amortissement	
TOTAL I = TOTAL II	

La cotisation est une somme d'argent versée à l'association par les membres. Simple mode de financement, elle ne constitue pas une obligation, mais son importance devient déterminante pour la survie de l'association lorsque les subventions diminuent.

Concernant le remboursement des services : l'association peut facturer les divers services qu'elle rend à ses membres ou à ses clients (une mise à disposition de locaux, de matériel, conseil ou assistance). Elle ne peut cependant faire d'une manière habituelle des actes de commerce sous peine d'être accusée de concurrence déloyale.

4. BILAN

Il présente la liste des actifs de l'association (ce qu'elle a) et celle de ses passifs (ce qu'elle doit).

Véritable photographie à une date donnée le bilan permet le cas échéant de modifier la conduite de l'action. L'action ne correspond pas forcément à de l'argent immédiatement disponible. Il peut s'agir d'un terrain, par exemple, qui possède une valeur marchande (et qu'il conviendrait de vendre pour disposer d'argent liquide). On parle alors d'immobilisations.

Il est indispensable de se reporter à la notion d'amortissement. Par exemple, une voiture perd chaque année de sa valeur. Il convient de mettre de côté chaque année une somme équivalente à cette perte. Les sommes mises de côté depuis son acquisition doivent être soustraites de l'actif. (Si on vendait la voiture aujourd'hui, elle ne rapporterait vraisemblablement que son prix d'achat diminué de la somme de ces dévaluations.

Nous rappelons aux formateurs la notion d'immobilisation qui nous paraît opératoire dans la mesure notamment où elle constitue un invariant des plans comptables que nous avons utilisés (plan comptable OCAM - plan comptable français des associations de 1982).

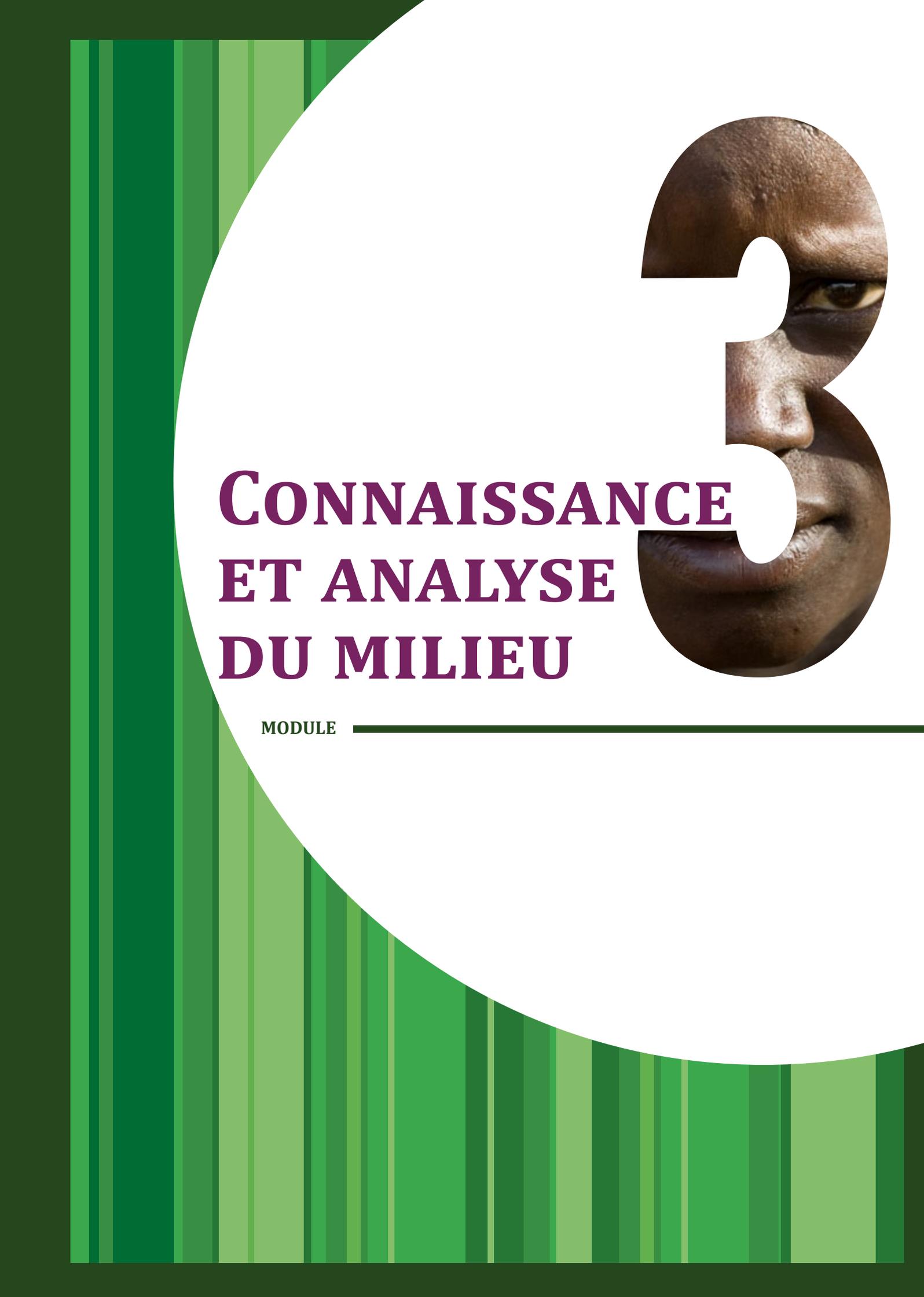
A notre sens, les jeunes leaders n'ont pas à maîtriser obligatoirement ces notions. C'est plus une attitude qu'il s'agit de créer chez eux à l'aide d'exercices appropriés, simples et concrets.

5. RENDEMENT ET INTERÊT

La notion de rendement implique l'utilisation efficace des ressources et les profits que l'association réalise à partir de ses investissements.

L'intérêt est le profit que l'on tire de l'exercice d'une activité. On peut le comprendre comme le résultat de placement des capitaux ou le résultat de placement des capitaux.

Par exemple : l'association des jeunes promoteurs, qui dispose de 250 000 FCFA à la mutuelle d'épargne, a bénéficié de 5 000 FCFA de plus à la fin de l'année. Cette somme correspond à l'intérêt généré par le capital de l'association.



CONNAISSANCE ET ANALYSE DU MILIEU

MODULE

DÉFINITION

“

Le milieu dans lequel vivent les membres de l'association influe inévitablement sur leurs comportements et sur l'efficacité de leur action. Il est donc important de cerner autant que possible les composantes de ce milieu et de leur affecter un contenu utile à leur compréhension et à leur exploitation.

”

CONNAISSANCE DU MILIEU PHYSIQUE

1. PLAN GÉOGRAPHIQUE

Objectif : amener les uns et les autres à situer l'association par rapport au quartier, à la ville, à l'arrondissement, au département, à la province, au pays et au continent.

Exercice : le siège de notre association se trouve à dans le arrondissement ou département de, dans la province ou région de au Sénégal, pays situé à l'ouest du continent africain.

2. PLAN TOPOGRAPHIQUE

C'est la configuration externe du milieu géographique : montagnes, plaines, vallées, courbes de niveau et hachures (données invariables).

La situation de ces éléments topographiques peut affecter la ponctualité voire l'assiduité des membres d'une association par rapport à la réalisation d'un projet. Ainsi, on arrivera bien plus vite et moins fatigué en empruntant, à distance égale, un chemin vallonné qu'un chemin escarpé. La montagne est également réputée plus fertile dans cette région que la plaine ou la vallée.

3. CLIMAT ET HYDROGRAPHIE

L'hydrographie est l'ensemble des cours d'eau, leurs mouvements à la suite des précipitations et leurs relations diverses (affluents, confluents etc...), tandis que le climat est la variation des températures en fonction des saisons. Ces données peuvent être déterminantes pour maîtriser le cycle, les méthodes culturales et parfois, le choix des instruments aratoires à mettre à contribution pour réaliser un champ, par exemple.

Exercice: faire le cycle de la culture de la tomate ou d'un produit maraîcher de votre choix (choix du site, saison approprié, méthode culturale, instruments aratoire adéquats).

4. VOIES DE COMMUNICATION

Il s'agit des voies aériennes, ferroviaires, maritimes et terrestres.

Comment pouvons-nous nous déplacer dans le quartier, la ville ou le territoire ?

Quelles sont les carences présentes dans notre milieu ?

Exercice : sur la base des éléments ci-dessus énumérés, faire le schéma du meilleur emplacement possible d'une maison de jeunes.

5. FAUNE ET FLORE

L'ensemble des animaux constitue la faune d'un pays tandis que la flore désigne tous les végétaux terrestres ou aquatiques.

L'existence d'une forêt, d'une savane ou d'un désert peut renseigner plus ou moins précisément sur le genre d'animaux qu'on pourrait y rencontrer ainsi que sur les différents dommages ou les avantages que peut susciter leur existence en ces lieux.

Exercice: trouvez des animaux qu'on peut rencontrer dans une forêt ou une savane et analysez l'incidence positive que cette présence peut générer pour le milieu ou l'environnement.

6. RESSOURCES NATURELLES

Ce sont les essences naturelles diverses et le produit du sous-sol. Le milieu étant un système, il est la résultante de l'interaction permanente de ses composantes.

Ainsi, l'activité des jeunes peut se retrouver accrue ou en diminution en fonction de leur implantation dans des zones d'exploitation de minerais.

Les modes de vie peuvent également changer et avec eux, la vie même de l'association.

CONNAISSANCE DU MILIEU HUMAIN

1. DÉMOGRAPHIE

A partir des statistiques communales, les formateurs devront avoir une bonne représentation de la population et plus particulièrement des jeunes de 18 à 30 ans. Ces données peuvent être traitées sous forme de tableau.

Il nous semble important que les critères suivants apparaissent dans ce tableau :

- ◆ Les différentes tranches d'âge de la population ;
- ◆ Le sexe ;
- ◆ La/les nationalité(s) ;
- ◆ Les groupes ethniques ;
- ◆ Les professions exercées ;
- ◆ Les tranches de revenus ;
- ◆ Le taux de chômage par tranche d'âge ;
- ◆ Le type d'habitats (logements individuels, collectifs, immeubles) ;
- ◆ Les espaces réservés aux jeunes et aux enfants.

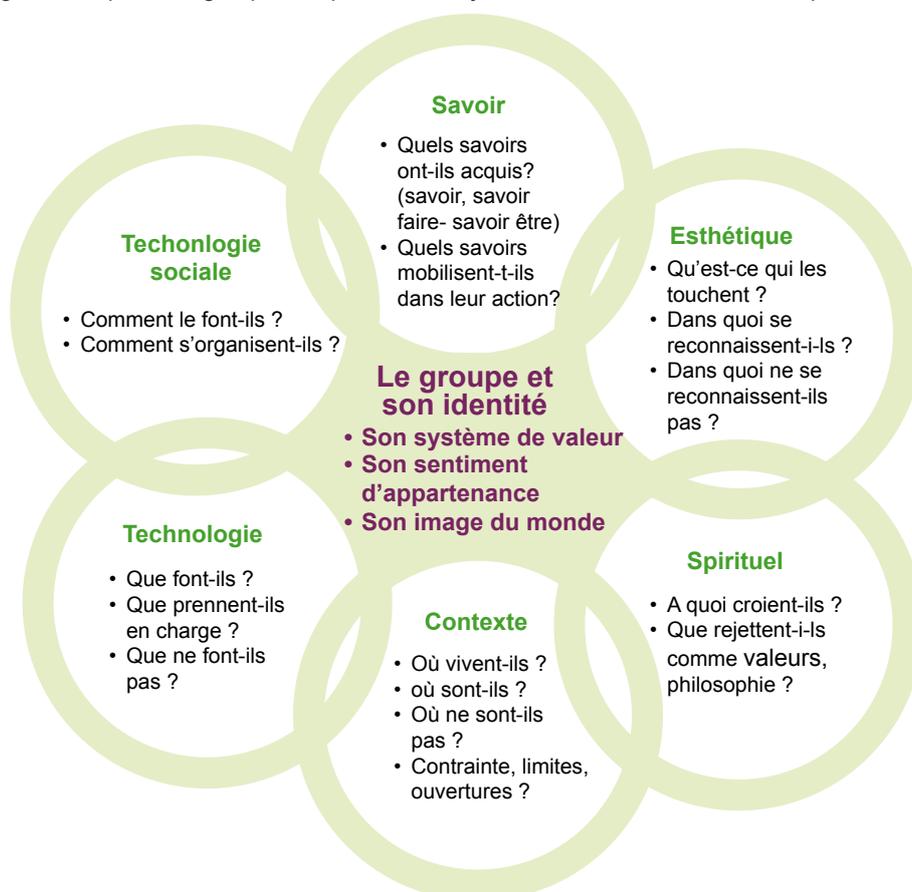
2. HISTOIRE

Les formateurs devront permettre aux jeunes leaders de se réapproprier l'histoire de leur quartier, de prendre conscience de l'existence de rôles locaux, des règles explicites et implicites permises et interdites.

Ce thème pourrait être exploité par le recours à des témoins privilégiés.

3. RESSOURCES HUMAINES

Il s'agit ici de repérer les groupes, en particulier les jeunes, et les ressources dont ils peuvent disposer.



CONNAISSANCE DU MILIEU INSTITUTIONNEL

La maîtrise des différentes structures qui composent le milieu est déterminante dans l'efficacité de l'action du groupe.

Certaines associations comptent en leur sein un nombre important de membres dont il convient de respecter (et donc de prendre en compte) les milieux d'origine respectifs afin d'assurer la cohésion du groupe et de ménager des conditions d'interaction adéquates pour tous.

1. ECOLE

Dans ce domaine, il est nécessaire que le leader ait une connaissance générale sur les lieux d'implantation et les orientations spécifiques des ordres d'enseignement se situant dans la circonscription où son association est appelée à rayonner.

Sur le plan pratique, il faudra :

- ◆ Réaliser une carte scolaire de la circonscription présentant explicitement les ordres d'enseignement, la localisation géographique des institutions scolaire et le pourcentage d'appartenance des membres de l'association à chacune de ces institutions.
- ◆ Identifier les acquis scolaires propres à chacun des membres de l'association qui les habilite à exercer différentes fonctions au sein de l'association en fonction de leur degré d'alphabétisation, de connaissances théoriques et pratiques, de leur niveau d'expertise technique, de leurs connaissances générales du milieu ambiant ou de l'environnement (cadre socio-politique, réalités géographiques et démographiques, structures organisationnelles, etc.).

2. MILIEUX CONFESIONNELS

L'appartenance à une religion ou à un groupe social à base confessionnelle est une valeur à laquelle le jeune leader doit prêter la plus grande attention. Il tâchera de concilier les sensibilités des uns et des autres en tenant compte, dans la programmation des activités du groupe, des normes et valeurs pratiquées dans les milieux confessionnels respectifs des membres de l'association.

Il ne programmera pas de réunion plénière pendant les heures de prière (vendredi pour les musulmans et dimanche pour les chrétiens).

Il faut aussi s'interroger : que vous semble-t-il utile de modifier dans le fonctionnement de l'association pour respecter les sensibilités et les prises de position des autres membres de l'association ?

3. MILIEUX ASSOCIATIFS

L'objectif, ici, est de repérer les réseaux associatifs à l'oeuvre dans un village (par exemple: mouvements immigrés, comité de quartier...).

Il s'agit de

- ◆ Connaître leurs champs d'action respectifs, les tranches d'âge auxquelles ils s'adressent ;
- ◆ Situer les relations entre ces différents mouvements (surtout ceux qui ont pour objet la jeunesse) ;
- ◆ Identifier où se trouvent les jeunes et ce qu'ils font ;
- ◆ Identifier les carences des jeunes.

4. MILIEUX SOCIO-POLITIQUES

Les jeunes appartiennent de plus en plus à des partis politiques. Il est donc indispensable de prendre en compte cette appartenance. Toutefois, il convient d'éviter que le leadership exercé dans les partis politiques par les jeunes leaders ne serve à transférer les influences politiques sur les associations de jeunes qui sont essentiellement apolitiques.

En tout état de cause, bien faire comprendre au leader que sa couleur politique éventuelle ne doit en aucun cas rejaillir sur les autres membres de l'association par l'exercice de son leadership. Le

formateur insistera sur les méthodes pour développer la capacité au dédoublement fonctionnel dans la personnalité du jeune leader.

5. MILIEUX ÉCONOMIQUES

Les formateurs devront avoir une bonne représentation de la situation économique de leur pays. Ils devront, entre autres, pouvoir situer :

- ◆ Les différents types de production ;
- ◆ Les ressources économiques et les emplois trouvés dans leurs villes (exemples : usines, commerces, services, agriculture...);
- ◆ Si ces emplois sont investis par les habitants et surtout par les jeunes ;
- ◆ Les activités économiques de l'association.

EXERCICES ET OUTILS PÉDAGOGIQUES



MODULE

OBJECTIFS

“

- ◆ *Outiller les formateurs pour les aider à comprendre les principes du leadership ;*
- ◆ *Leur permettre de bien transférer les habiletés du leader dans l'animation du groupe, la communication, l'écoute, la recherche de solutions, la prise de décision, la négociation, la coordination ;*
- ◆ *Les doter d'éléments permettant de préparer les jeunes leaders à « manager » le groupe avec efficacité et efficience, de maîtriser leur milieu de vie, de mobiliser et gérer les ressources humaines, financières et matérielles et d'être à même d'user de ces atouts pour s'insérer socialement et économiquement ;*
- ◆ *Leur offrir l'opportunité d'affûter les jeunes leaders pour l'accomplissement de leurs tâches, missions et rôles au sein des associations*
- ◆ *Faciliter l'appropriation du manuel .*

”

PROFIL DU FORMATEUR

Le formateur a pour rôle d'accompagner le jeune présentant un potentiel de leadership dans la conquête des techniques et attitudes comportementales lui permettant de conduire son groupe, dans une **démarche participative et intégrative** vers la réalisation de ses objectifs.

Mieux que de livrer des connaissances théoriques dont l'utilisation peut être délicate pour le jeune, il s'agit de lui permettre de se doter d'outils et de compétences pour trouver des réponses adéquates aux interrogations individuelles et/ou collectives auxquelles il sera confronté dans son action associative ou communautaire.

Suivant une approche pédagogique incitant à l'action et à la participation constructive, le formateur doit aider le jeune à se découvrir et à découvrir les éléments structurant de son milieu en vue d'en faire des facteurs du changement auquel il aspire.

Il se pose dès lors une exigence relative à une connaissance assez précise du jeune, dans ses dimensions individuelles et sociales, en plus des articulations et interactions entre les problèmes, attentes et aspirations dans les processus d'insertion sociale et économique.

SELECTION DU FORMATEUR

Le formateur est sélectionné par la CONFEJES suivant les critères ci-après :

- ◆ Un cadre supérieur ou moyen du secteur de la jeunesse ayant capitalisé une expérience minimale de 10 ans d'accompagnement des programmes de promotion sociale et économique des jeunes ;
- ◆ Un ancien dirigeant d'organisation de jeunesse ayant démontré pendant 15 ans ses qualités de leader dans le milieu de l'encadrement des jeunes et groupements de jeunes.

Les candidats formateurs sélectionnés prennent part à une session d'imprégnation aux outils de formation au leadership articulant des apports théoriques, des exercices pratiques, des rencontres et des visites, des projections de films ou de documentaires.

Cette session d'une durée minimale de 6 jours de travaux, sous une direction pédagogique comprenant notamment les rédacteurs, doit permettre :

- ◆ Une meilleure connaissance de la CONFEJES avec ses procédures administratives et pédagogiques ;
- ◆ Une vision précise de la place de la jeunesse dans le projet de renforcement de la coopération et de la solidarité dans l'espace francophone ;
- ◆ Une maîtrise des dimensions essentielles du concept et de l'exercice du leadership ;
- ◆ Des études de cas pouvant stimuler l'autonomie et la créativité dans la conduite des procédures pédagogiques ;
- ◆ Une intégration des expériences et modèles de réussite ou d'insuccès pouvant générer des leçons à exploiter ;
- ◆ De compiler des projets élaborés par des collectivités juvéniles ou non, sous la conduite d'un leader.

DÉFINITION

“

Au lendemain des indépendances, la jeunesse était une étape de la vie, essentiellement transitoire et de courte durée. Le passage de la famille au milieu scolaire ou universitaire, autant que celui menant à l'emploi, se déroulait sans grandes difficultés.

Aujourd'hui, cette période de l'existence dure, perdure même pour certains sujets. L'élève d'hier, ayant dépassé l'âge scolaire, diplômé ou non, continue d'être à la charge des parents et reste souvent totalement dépendant de ces derniers. La jeunesse devient alors difficile à définir.

”

CONNAISSANCE DES JEUNES

Si l'on s'accorde à penser que les formateurs des jeunes leaders doivent bien connaître leur cible ainsi que le contexte dans lequel elle évolue, il est indispensable d'avoir une bonne connaissance de la jeunesse. Cette dernière passe inévitablement par la maîtrise des différentes définitions de ce concept.

En effet, la jeunesse est à la fois pluridimensionnelle et variée. Il importe donc de la cerner en appréhendant la majeure partie de ses besoins et aspirations, en relevant une problématique générale de cette tranche d'âge afin de pouvoir trouver les voies et moyens de la mobilisation qui doit précéder toute action en milieu jeune.

Il est d'usage de définir la jeunesse à travers une **approche critériologique**.

Quatre critères, entre autres, nous paraissent à cet égard plus dignes d'attention :

- ◆ Le critère biologique ;
- ◆ Le critère psychologique ;
- ◆ Le critère sociologique ;
- ◆ Le critère institutionnel.

1. CRITÈRE BIOLOGIQUE

Il prend en compte les stades de développement de l'individu : l'enfance, l'adolescence et l'âge adulte. Conformément à ce critère, on dira de quelqu'un qu'il est un enfant jusqu'à 12 ans, un adolescent jusqu'à 18 ans, un jeune jusqu'à 30 ans.

2. CRITÈRE PSYCHOLOGIQUE

Le degré de maturation du sujet est pris ici comme le principal élément de jugement. L'âge mental et le niveau d'adaptabilité aux situations déterminent alors la maturation de l'individu. Ainsi, une personne de 10 ans peut être jugée plus mature qu'une autre de 16 ans. C'est ici que se précisent la personnalité et les aptitudes au leadership.

3. CRITÈRE SOCIOLOGIQUE

Dans le milieu de l'éducation, de la formation et de l'insertion des jeunes, le critère sociologique occupe une place prépondérante. Ici, l'autonomie du jeune par rapport au milieu familial consacre sa responsabilité et lui confère un statut en dépit de l'âge biologique. En effet, il n'est pas rare de trouver dans un milieu des aînés vivant «au crochet» de bien plus jeunes qu'eux.

Le formateur devra accorder une attention particulière à cette situation dont la maîtrise peut avoir un impact heureux sur l'action du leader.

4. CRITÈRE INSTITUTIONNEL

Pendant la formation des leaders, il est important de relever que les tranches d'âge retenues pour décrire la jeunesse, varient d'une institution à une autre.

Exemples :

- ◆ UNICEF : 16/26 ans ;
- ◆ CONFEJES : 18/30 ans ;
- ◆ Fond des Nations Unies pour la Population : 15/24 ans ;
- ◆ Union africaine : 15/35 ans.

BESOINS ET ASPIRATIONS DES JEUNES

Le formateur des jeunes au leadership ne devra sous aucun prétexte perdre de vue que le jeune leader exerce son leadership sur un groupe, généralement ses pairs qui, souvent, ne masquent pas leurs besoins et aspirations. Il s'agira donc, d'intégrer cet aspect des choses et permettre à tous ceux qui le désirent, et autant que faire se peut, de s'exprimer sur eux-mêmes, leur vie, ce qu'ils aiment, ce qu'ils n'aiment pas, ce qu'ils souhaitent, leur histoire, leurs désirs par rapport au futur.

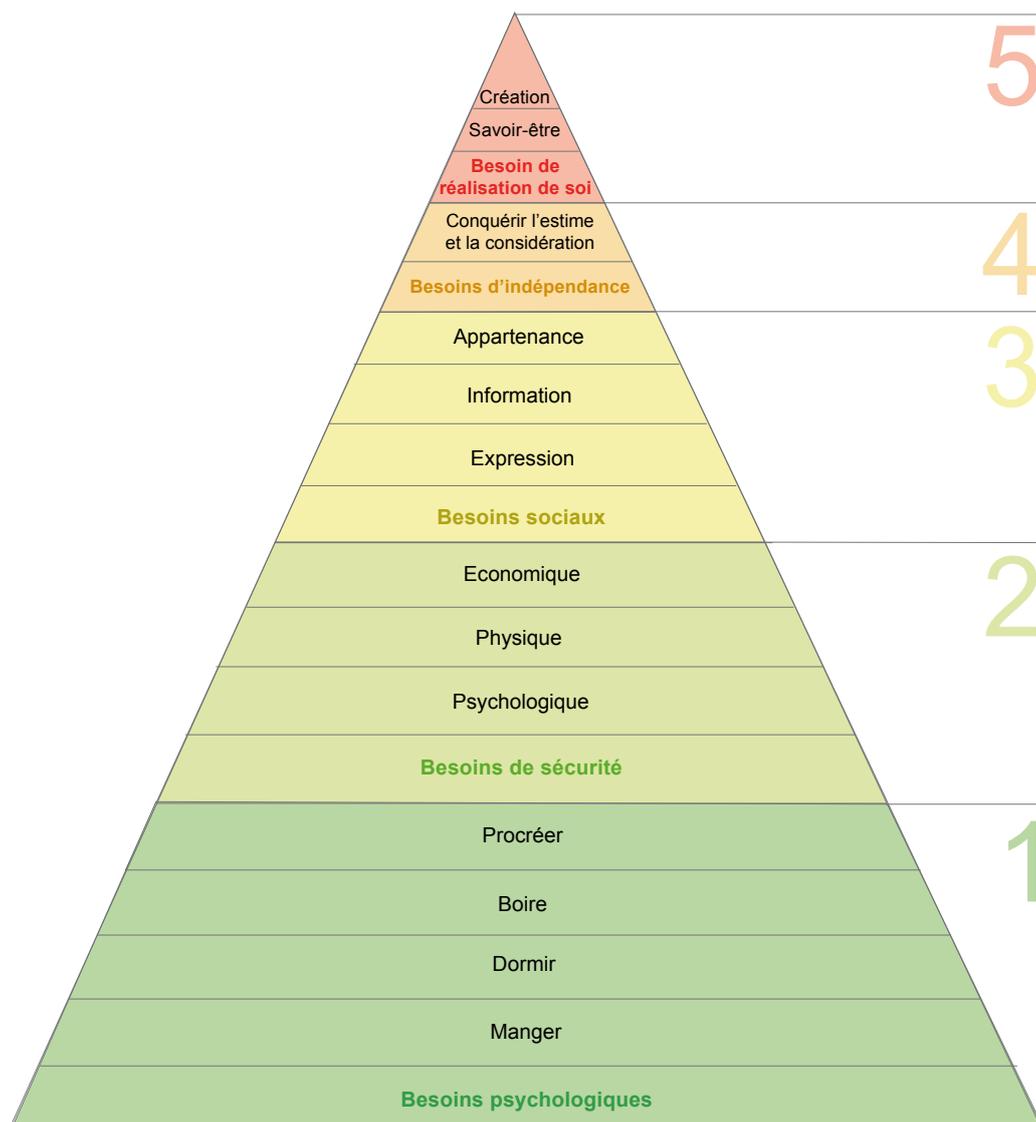
Cela implique :

- ◆ D'observer les jeunes, les écouter, comprendre les problèmes qu'ils posent en direct et à travers des allusions ;
- ◆ D'établir une liaison avec eux pour leur permettre de s'exprimer ;
- ◆ De ne pas interpréter à leur place ;
- ◆ De ne pas savoir ce qui est bon à leur place.

Le formateur recherchera par conséquent le nécessaire équilibre entre les besoins logiques dont la satisfaction apparaît à la portée du jeune et ceux que sa cible exprimera.

En tout état de cause, il est indéniable que le travail de mise en confiance et de stabilisation effective du jeune (satisfaire les besoins vitaux, de reconnaissance, d'identité) demande au leader beaucoup de temps et de tact.

👉 Pyramide de Maslow¹



1. Selon Maslow, nous recherchons d'abord à satisfaire les besoins de niveau supérieur.

DÉMARCHE DE LA MOBILISATION DES JEUNES

Le formateur doit préparer le jeune leader à éviter la déperdition des effectifs dans son groupe.

Il s'agit de réaliser en permanence la mobilisation des éléments dudit groupe.

Afin d'y parvenir, il convient de :

- ◆ Bien connaître le milieu où vit et évolue le jeune ;
- ◆ Etre présent sur les lieux de vie ;
- ◆ Créer un espace de parole et de sécurité affective ;
- ◆ Etablir la confiance ;
- ◆ Comprendre le problème réel des jeunes ;
- ◆ Comprendre pourquoi ce problème existe ;
- ◆ Créer les conditions d'un cheminement pour que le jeune surmonte ses difficultés ;
- ◆ Attendre qu'il se soit stabilisé, qu'il ait suffisamment consolidé sa personnalité avant d'envisager une orientation ;
- ◆ Lui présenter éventuellement des opportunités qui lui sont inconnues ;
- ◆ L'assister dans son processus de prise de décision.

INTITULÉS

“

- ◆ *Jeu des Noms*
- ◆ *Exercices autour du mot « leadership »*
- ◆ *Exercice sur le style de leadership*
- ◆ *Exercice pour trouver son style dominant de leadership*
- ◆ *Exercice sur le leadership dans le groupe*
- ◆ *Grille d'observation*
- ◆ *Grille « qui parle à qui »*
- ◆ *Exercice sur la conduite de réunion*
- ◆ *Tableau de Gantt*
- ◆ *Diagnostic personnel : vos atouts, vos carences*
- ◆ *Exercice sur l'organigramme*
- ◆ *Exercice sur l'écoute active*
- ◆ *Exercice du bâtisseur d'équipe*

”

JEU DES NOMS

Cet exercice est une démarche pédagogique utile pour la description et l'établissement d'une bonne communication.

1. OBJECTIFS

Situé en début de stage, ce jeu aide à « briser la glace » et permet :

- ◆ A chaque participant d'être reconnu et donc valorisé. C'est un aspect essentiel dans la mesure où certains jeunes peuvent avoir une maîtrise limitée de leur langue nationale. Être appelé par son nom facilite l'intégration de chacun et la formation du groupe constitué par l'ensemble des stagiaires ;
- ◆ De faciliter la relation pédagogique pour les formateurs : on stimule mieux la participation d'un stagiaire en l'interpellant avec humour ou de manière encourageante par son nom.

2. RÈGLES DU JEU

- ◆ Les participants sont assis en cercle ou en carré de manière à pouvoir se voir tous ;
- ◆ Un participant est désigné pour commencer (par exemple : « Nous allons commencer par Ouédraogo). Il donne son nom, le suivant doit répéter ce nom et y ajouter le sien (Ouédraogo-Akely). Le suivant reprend les deux noms et y ajoute à son tour le sien (Ouédraogo-Akely-Kouassi), etc ;
- ◆ On reprendra le jeu en sens inverse et autant de fois que cela sera nécessaire pour permettre à chacun de connaître le nom de chacun de ses camarades.

EXERCICES AUTOUR DU MOT

« LEADERSHIP »

1. EXERCICE 1

1.1 - OBJECTIFS

- ◆ Faire comprendre aux stagiaires à l'aide de termes simples en quoi consiste le leadership ;
- ◆ Susciter leur participation.

1.2 - RÈGLES DU JEU

- ◆ Demander à chaque participant « Qu'évoque pour toi le mot leadership ? » ;
- ◆ La réponse doit être brève ;
- ◆ Les formateurs font la synthèse des réponses et le cas échéant la complètent ;
- ◆ Rendre l'exercice vivant en y mettant du rythme, de l'humour et le cas échéant, des motivations et des récompenses.

2. EXERCICE 2

2.1 - OBJECTIFS

- ◆ Amener les jeunes à identifier les qualités d'un leader efficace ;
- ◆ Susciter la participation des stagiaires.

2.2 - RÈGLES DU JEU

- ◆ Ecrire le mot « leadership » à la verticale. A partir de chaque lettre, inviter les stagiaires à trouver dans un temps limite (5 minutes) le maximum de qualités d'un leader efficace ;
- ◆ Les formateurs recueillent en plénière les réponses, les corrigent ou les complètent le cas échéant. Il est peut-être utile d'avoir recours à un dictionnaire.

EXERCICE SUR LE STYLE DE LEADERSHIP

1. EXERCICE

Attribuez à chaque concept le style de leadership qui lui correspond :

☞ Les styles de leadership :

- ◆ Autocratique
- ◆ Paternaliste
- ◆ Démocratique
- ◆ Collégial
- ◆ Laisser-aller

☞ Les concepts :

- 1 Lors d'une réunion, un participant affirme qu'il faut repenser les modes d'allocation des fonds aux associations locales. Il se fait répondre que cela ne relève pas de ses responsabilités.
- 2 Devant un coup dur, Gnahoré, leader de son groupe, invite tous les participants à se serrer les coudes et à travailler encore plus fort.
- 3 Devant l'arrogance de certaines participantes aux discussions d'un groupe de travail, Cyrille, la meneuse d'assemblée, signale qu'il conviendrait de recueillir l'opinion de toutes les participantes.
- 4 A six reprises, en cours de réunion, Yapi s'absente pour répondre au téléphone, laissant les participants à eux-mêmes, sans un ordre du jour précis.
- 5 Plusieurs membres du groupe se disent intimidés par l'attitude de Akely. Il semble « marchander » son amitié en retour d'un travail bien fait.
- 6 Gbamet s'efforce de faire taire toute forme de discrimination ou de remarques désobligeantes. Pour elle, tous les êtres humains sont égaux !
- 7 A une réunion de consultation visant à créer une Maison de Jeunes, le Maire de la municipalité s'adresse à Okié en l'appelant « Monsieur le Directeur » et les membres présents ont le curieux pressentiment que le tout a déjà été négocié.
- 8 Dawa, bon vivant, répète sans cesse de ne pas s'inquiéter, que tout va s'arranger. Toutefois, les membres de son club ont parfois l'impression de tourner en rond.
- 9 « Si vous voulez que je m'implique, dit Baviel, il vous faudra me démontrer que vous avez fait votre part et que vous avez vraiment besoin de moi ».
- 10 Lors d'une réunion d'experts internationaux, un des participants s'efforce sans cesse de monopoliser la discussion en rappelant aux membres que chez lui, c'est comme ça que ça se passe.

2. CORRIGÉ

- 1 Autocratique
- 2 Démocratique
- 3 Collégial
- 4 Laisser-faire
- 5 Paternaliste
- 6 Collégial
- 7 Autoritaire
- 8 Laisser-faire
- 9 Paternaliste
- 10 Autocratique

EXERCICE POUR TROUVER SON STYLE DOMINANT DE LEADERSHIP

Cet exercice permet aux stagiaires de tester leur niveau de compréhension du concept de leadership, des styles de leadership et des caractéristiques correspondant à chacun des styles.

Il donne également des indications sur le style dominant, le style de support et le degré de centration sur la personne ou sur la tâche que manifeste le participant.

1. EXERCICE

Encerchez les dix mots qui correspondent le plus à des comportements que vous valorisez à titre de leader :

Rigidité	Manipulation	Centralisation	Participation	Sans confiance
Collaboration	Encourage la discussion	Décide seul	Favorise les échanges	-
Indifférent	Soumission	Travail en équipe	Créativité	Suggestion
Charitable	Loyal	Collégialité	Egalité	Punition
Coordination	Délégation	Laisse-faire	Commander	Favoritisme
Ne prend pas de décision	Individualiste	-	Autocrate	Discussion
Récompense	Menace	Apporte du support	Paternaliste	Inertie
Inaction	Compétence	Donne des Contrôle	Respect	Initiative
Consensus	Bienveillant	Démocrate	Amitié	-

2. CORRIGÉ

Découvrez votre style dominant de leadership :

Autocrate	Paternaliste	Démocrate	Collégial
Rigidité	Manipulation	Délégation	Egalité
Centralisation	Soumission	Discussion	Travail en équipe
Commander	Individualiste	Coordination	Apporte du support/ Collégialité
Sans confiance	Favoritisme	Créativité	-
Autocrate	Suggestion	Initiative/Encourage la discussion	Respect/Favorise les échanges
Menace	Récompense	Participation Démocrate	Amitié
Décide seul	Charitable	Collaboration	Loyal/Consensus
Contrôle	Punition	Donne des orientations	-
-	Paternaliste	-	Compétence
-	Bienveillant	-	

EXERCICE SUR LE LEADERSHIP DANS LE GROUPE

1. RAPPEL SUR LE GROUPE

Le but est de savoir différencier l'individu du groupe, du couple, de la manifestation, de l'assemblée et de la bande.

A la base du groupe, il y a les relations entre les membres et la perception d'une cible commune. La communication, qui permet aux uns et aux autres de se découvrir, crée un processus de solidarité.

Toutefois, comme dans toute société humaine, des tensions peuvent naître dans un groupe. La cohésion du groupe dépendra alors de sa capacité d'auto-régulation. Si le groupe arrive à minimiser ses tensions, son développement se fera avec beaucoup d'efficacité. Les interactions deviendront alors la source d'une créativité principale.

Dans la gestion du groupe, les leaders doivent nécessairement tenir compte des différentes étapes de son développement car à chacune des étapes correspond une attitude particulière du leader.

2. OBJECTIFS DE L'EXERCICE

- ◆ Introduire à l'étude de quelques phénomènes de groupe ;
- ◆ Faire prendre conscience du type de fonctionnement du groupe sur le résultat de la tâche ;
- ◆ Mettre en évidence les fonctions du groupe ;
- ◆ S'exercer à la planification et à la distribution des tâches ;
- ◆ S'exercer à l'utilisation de grilles d'observation.

3. EXERCICE

☞ Avant de commencer

Il faut disposer de :

- ◆ Un groupe de six participants volontaires ;
- ◆ Des observateurs (plus ou moins le même nombre) ;
- ◆ La grille « qui parle à qui » pour repérer les interactions et la participation (page 107) ;
- ◆ La grille d'observation sur les types de leaders (page 108).

☞ Intitulé de l'exercice

Le groupe dont vous faites partie effectuait une croisière dans le Sud de l'Océan Pacifique. A la suite d'une tempête, le bateau a sombré et vous êtes les seuls survivants, naufragés sur une île, loin de toute ligne de navigation. Un bateau passe au large de cette île tous les trois mois. Il vient précisément d'accomplir cette opération il y a une semaine.

Dans cette île, vit une famille d'indigènes composée d'un homme et de ses deux épouses avec trois enfants (2 filles, de 20 et 12 ans, un garçon de 18 ans). Elle possède une pirogue. Des chèvres sauvages, un couple de pumas, du petit gibier, des serpents et des oiseaux marins vivent également dans ce territoire. La terre la plus proche se trouve à 1 650 km environ.

Outre les objets que vous avez sur vous pour le moment, vous avez à votre disposition ceux que la mer a rejeté sur l'île après le naufrage, à savoir :

- Une grande caisse contenant : 2 fusils avec des munitions, 2 haches, une scie, 100 mètres de fil de fer, 2 pioches, 1 pelle, 30 mètres de fil de fer, 2 aiguilles à tricoter.
- Des caisses de boîtes de conserve : 6 grandes boîtes de confiture, 12 petites boîtes d'épinards, un fût métallique vide, 8 bouteilles d'huile, un rouleau de gros cordage goudronné de 28m, du tissu (drap) de 42m x 1,20m, un sac de jute avec 20 passe-montagnes, un grand filet de pêche, une bible, des journaux.

☞ Problématique

Comment allez-vous vous organiser ?

Faites un plan d'action pour l'ensemble de votre séjour en supposant que vous pourrez être recueillis lors du prochain passage du bateau au large de l'île.

Dans les deux cas, on demande à chaque observateur de noter les comportements, les attitudes et les réactions d'un des membres du groupe de participants.

🌀 **Exploitation**

A la fin de l'exercice, le formateur donne, dans un premier temps, la parole aux participants pour qu'ils puissent exprimer leurs sentiments, leur satisfaction ou insatisfaction, pour voir s'ils ont réussi à faire leur plan d'action, etc.

Le formateur donne ensuite la parole aux observateurs qui rendent compte de leurs observations en fonction des grilles utilisées.

Le formateur, donne enfin quelques repères théoriques et méthodologiques sur la planification, le fonctionnement d'un groupe et sur les différents phénomènes de groupe qui ont émergé.

GRILLE D'OBSERVATION

🌀 Consignes d'utilisation de la grille :

- ◆ Lire attentivement chacun des 15 comportements proposés.
- ◆ Dans le cadre du groupe, indiquer chaque intervention par un trait vertical dans la case située en face.
- ◆ Mettre deux traits si cette intervention vous semble très importante.
- ◆ Effectuer le total (à droite) à la fin de la discussion.

	Comportements	Importance	Total
1	Commande		
2	Décide de tout		
3	Menace		
4	Motive par récompense		
5	Valorise les personnes qui sont soumises		
6	Ne favorise pas le travail		
7	Délègue l'autorité		
8	N'impose pas ses idées		
9	Encourage la créativité, l'initiative et l'ingéniosité		
10	Agit comme agent de liaison		
11	Favorise le travail d'équipe		
12	Accorde de l'amitié, de l'estime aux autres membres		
13	Accorde peu d'intérêt à la tâche		
14	Se comporte comme il veut, comme il l'étend		
15	Ne prend jamais de décisions		
16	Ne participe pas		

🌀 Interprétation de la grille :

- ◆ Les lignes 1-2-3 permettent d'identifier la personne du **style autocratique** ;
- ◆ Les lignes 4-5-6 permettent d'identifier la personne du **style paternaliste** ;
- ◆ Les lignes 7-8-9 permettent d'identifier la personne du **style démocratique** ;
- ◆ Les lignes 10-11-12 permettent d'identifier la personne du **style collégial** ;
- ◆ Les lignes 13-14-15 permettent d'identifier la personne du **style laisser-aller**.

GRILLE « QUI PARLE À QUI »

☞ Exemple de grille :

	Fatou	Roland	Blaise	Mamadou	Groupe	Totaux
Fatou						
Roland						
Blaise						
Mamadou						
Totaux						

☞ Conseils d'utilisation de la grille :

- ◆ Quand un élément du groupe parle à un autre, mettre un trait vertical dans l'intersection des colonnes correspondante ;
- ◆ Quand un élément du groupe s'adresse au groupe, mettre un trait vertical dans l'intersection des colonnes correspondantes ;
- ◆ Effectuer le total des traits pour chacun des participants.

EXERCICE SUR LA CONDUITE DE RÉUNION

1. OBJECTIFS

Cet exercice doit permettre à chaque participant de :

- ◆ Repérer les fonctions de chaque membre du groupe ;
- ◆ Identifier les fonctions de production, de facilitation et de régulation du groupe ;
- ◆ Cerner les mécanismes d'influence et les processus de prise de décision ;
- ◆ S'exercer à la pratique d'une conduite de réunion ;
- ◆ Mettre en oeuvre les étapes liées à la délégation de tâches et à la planification.

2. MISE EN PLACE

Le formateur constitue un groupe de participants et un groupe d'observateurs.

Le nombre de participants doit être limité à 12. Il s'agira pour chaque participant de placer 1 000 FCFA.

Le groupe d'observateurs a pour tâche d'observer la situation selon une grille (page 107).

On peut aussi demander à deux personnes de centrer leurs observations sur les mécanismes d'influence, d'alliances, de coalitions et le conducteur de réunion.

Avant l'exercice, les participants doivent répondre individuellement à un questionnaire « Avant la réunion ».

Ce questionnaire comprend les éléments suivants :

- ◆ L'indication par ordre décroissant d'affectation de la somme d'argent que chaque participant défendra en réunion ;
- ◆ La stratégie que souhaite utiliser chaque participant ;
- ◆ Le pronostic quant à l'adoption des propositions du participant par le groupe ;
- ◆ Les motifs de refus du participant quant à l'usage de la somme d'argent.

3. DÉROULÉ DE L'EXERCICE

☞ Participants à la réunion

Chacun des participants à cette réunion de prise de décision commence par placer devant lui, sur la table, un billet de 1 000 FCFA.

Le groupe désigne le conducteur et le secrétaire de la réunion.

Vous disposez de 30 à 60 minutes pour décider ensemble d'une utilisation de la somme totale réunie.

Les décisions que vous prendrez à propos de l'utilisation de la somme d'argent seront réellement appliquées. Le secrétaire sera chargé d'acter la décision et de la faire appliquer.

Deux contraintes s'appliquent à ce choix :

- ◆ La décision ne peut consister à répartir des sommes égales entre les participants ;
- ◆ La décision ne peut consister à acheter et/ou consommer des aliments ou des boissons

☞ Observateurs de la réunion

- ◆ Lire attentivement chacun des comportements proposés dans la grille (page 112). Demander éventuellement des explications aux participants ;

- ◆ Indiquer chaque intervention des participants par un trait vertical dans la case située en face.
- ◆ Mettre deux traits si cette intervention vous semble très importante ;
- ◆ Effectuer le total (à droite) à la fin de la discussion.

	Comportements	Importance	Total
1	Propose une procédure		
2	Apporte une idée, un argument		
3	Apporte des éléments de solutions		
4	Ramène au sujet		
5	Fait une synthèse		
6	Rappelle le temps qui passe		
7	Distribue les tâches		
8	Demande une explication, un exemple		
9	Reformule les idées émises		
10	Fait le point, une synthèse		
11	Cherche un compromis		
12	Evite de couper la parole à un autre membre du groupe		
13	Détend l'ambiance		
14	Se comporte comme il veut, comme il l'étend		

- ◆ Les lignes 1-2-3 permettent d'identifier la personne centrée sur la fonction de production ;
- ◆ Les lignes 4-5-6-7 permettent d'identifier la personne centrée sur la fonction de facilitation (organisation) ;
- ◆ Les lignes 8-9-10 permettent d'identifier la personne centrée sur la fonction de facilitation (clarification) ;
- ◆ Les lignes 11-12-13 permettent d'identifier la personne centrée sur la régulation du groupe.

4. APRÈS L'EXERCICE

🌀 Participants

Relisez les notes prises avant la réunion et répondez au questionnaire « Après la réunion » qui devra contenir les questions suivantes :

◆ Sur la décision

- En tenant compte de la qualification des participants à cette réunion et des contraintes liées à la situation (lieu, temps, normes...), évaluez la qualité de la décision prise : très bonne, bonne, satisfaisante, insuffisante ou très insuffisante ?
- Quel est votre degré d'adhésion à la décision prise : très bon, bon, satisfaisant, insuffisant, très insuffisant ?
- Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la décision : très bon, bon, satisfaisant, insuffisant, très insuffisant ?

◆ Sur la conduite de la réunion

- Comment décrivez-vous le style du conducteur de réunion ?
- Quels conseils pouvez-vous donner au conducteur de la réunion ?

☞ **Exploitation de l'exercice**

A la fin de l'exercice, le formateur demande au secrétaire de lire à l'ensemble du groupe la décision qui a été adoptée.

En grand groupe, le formateur demande à chaque participant, à tour de rôle, de répondre oralement aux questions relatives à la décision dans le questionnaire « Après la réunion ».

Après ce premier tour de table, le formateur donne la parole aux observateurs qui livrent leurs observations selon les grilles qu'ils ont utilisées.

Le formateur demande ensuite à chaque participant de répondre oralement aux questions centrées sur la conduite de réunion et demande aux observateurs de compléter.

Après ces échanges, le formateur peut conclure en amenant des notions théoriques et méthodologique sur la conduite de réunion, la prise de décision et la délégation.

Le formateur ne doit pas oublier que la décision adoptée doit être réellement appliquée.

Le groupe des participants devra s'organiser tout au long du stage pour faire aboutir la décision.

Le formateur vérifie, en fin de stage, si la décision a bien été appliquée.

Les jeunes leaders doivent, dans l'exercice de leurs fonctions de coordination, de contrôle, de planification, d'organisation et d'évaluation, disposer d'un outil permettant de responsabiliser les membres du groupe en les chargeant de missions précises (répartition des rôles).

TABLEAU DE GANTT

Les jeunes leaders doivent, dans l'exercice de leurs fonctions de coordination, de contrôle, de planification, d'organisation et d'évaluation, disposer d'un outil permettant de :

- ◆ Responsabiliser les membres du groupe en les chargeant de missions précises (répartition des rôles) ;
- ◆ Leur délimiter le temps imparti à cet effet.

Le tableau de Gantt leur offre cette opportunité.

🌀 Tableau de Gantt

Mois/Semaine du au

Activités à mener : assemblage, saisie, relecture.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Responsable assemblage : Mme Binta					
Responsable saisie : Mme Coulibaly					
Responsable relecture : Mme Dawa					

DIAGNOSTIC PERSONNEL : VOS ATOUTS, VOS CARENCES

☞ **Dans votre propre cercle d'amis ou dans votre entourage immédiat, qui, selon vous, s'illustre en tant qu'excellent meneur ou chef de file ?**

Quels traits caractéristiques innés affiche-t-il dans sa personnalité ?

Quelles qualités, aptitudes ou habiletés démontre-t-il qui vous font dire qu'il fait preuve d'un excellent leadership ?

Précisez ses :

- ◆ Traits de caractère (par exemple, à l'écoute active des gens) ;
- ◆ Aptitudes techniques (par exemple, habile à diriger des débats).

☞ **Songez à une personnalité civique (Chef d'Etat, politicien, notable, PDG de société ou de campagne, etc.)**

Relevez les points que vous percevez chez lui/elle qui vous font dire qu'il/elle s'avère un leader hors pair.

Précisez ses :

- ◆ Traits de caractère ;
- ◆ Aptitudes techniques .

Assemblez les deux volets énumérés plus haut pour dresser une seule liste des traits et aptitudes dont vous avez besoin pour remplir efficacement le poste que vous avez souhaité et ajoutez-y, en page suivante, les éléments que vous croyez prérequis avant de pouvoir postuler.

EXERCICE SUR L'ORGANIGRAMME

Cet exercice est destiné aux jeunes évoluant au sein d'une organisation.

Pour débuter, tracez un organigramme de votre organisation afin d'indiquer les positions occupées par les membres et la façon dont elles sont reliées entre elles.

Une fois que vous aurez esquissé votre organigramme et identifié les postes, ajoutez-y les noms des personnes qui endossent ces responsabilités, puis tirez des lignes pour établir la relation entre les fonctions et les personnes.

- ◆ Quelle fonction souhaiterez-vous endosser dans cette organisation d'ici trois ou quatre ans ?
- ◆ Quels atouts possédez-vous qui pourraient contribuer à vous faire accéder à ce poste et vous rendre susceptible de bien réussir ?
- ◆ Quelles lacunes relevez-vous dans votre personnalité ou votre formation auxquelles il vous faudrait remédier afin de pouvoir remplir ces fonctions ?
- ◆ Indiquez le niveau d'excellence de chacun des dix principes énoncés ci-dessous tels que vous le remarquez dans le cadre de votre organisation : inscrivez un « H » pour haut, un « M » pour moyen et un « B » pour bas dans chaque espace réservé à cet effet.

- Le biais vers l'action
- Le rapprochement de la clientèle
- L'habilitation des responsables
- Le rendement par les gens
- Le leadership « sur le tas »
- Une visée axée
- Un format simple, un personnel réduit
- Une surveillance souple
- Une ligne de communication accessible
- Une ouverture au changement

- ◆ Indiquez trois de ces dix principes que votre organisation met le mieux en pratique ;
- ◆ Nommez trois de ces dix principes majeurs qui sont, d'après vous, la force d'excellence de votre propre talent de dirigeant ;
- ◆ Quels sont les trois de ces dix principes qui manquent à votre personnalité pour devenir un meilleur leader ?
- ◆ De quelle façon pourriez-vous modifier votre comportement afin d'améliorer les trois carences illustrées dans la question précédente et apporter ainsi une meilleure contribution à cet organisation ?

EXERCICE SUR L'ÉCOUTE ACTIVE

Nous sommes tous des auditeurs plus ou moins attentifs, à un moment donné. Cela suscite des problèmes quand on s'y adonne plus souvent quand on se rend compte qu'on ne prête pas souvent une oreille vraiment attentive et qu'on écoute rarement d'une manière réelle et véritable.

En général, plus on s'efforce à l'écoute active, mieux on réussit à établir des rapports solides avec les gens, à entretenir des relations de sincérité et d'authenticité. Cela nous fait apprécier les autres, ce qu'ils disent, ce qu'ils font, d'où ils viennent, ce qu'ils ressentent et ce qu'ils rencontrent dans leur milieu.

- ◆ Examinez les relations avec vos connaissances, vos coéquipiers et les gens avec qui vous transigez dans votre organisation. Qui écoutez-vous le plus facilement et le plus attentivement ?
- ◆ Pourquoi pensez-vous que tel est le cas ?
- ◆ A quelles personnes ne prêtez-vous que peu d'attention vous contentant de leur accorder une pseudo-écoute ?
- ◆ Qu'est-ce qui vous porte à agir ainsi ?
- ◆ Que pourriez-vous changer dans votre comportement pour remédier à cet état de choses et vous entraîner à écouter davantage les gens qui vous entourent ?
- ◆ Quand vous réfléchissez sur vos talents ou aptitudes de communicateur, quelle côte méritez-vous ?

Médiocre	1	2	3	4	5	Excellent
-----------------	---	---	---	---	---	------------------

- ◆ Que souhaiteriez-vous accomplir de plus ?
- ◆ Que faites-vous de bien et désirez continuer de faire ?

EXERCICE DU BÂTISSEUR D'ÉQUIPE

Supposons qu'on vous fournisse l'occasion de former un groupe de travail idéal pour vous occuper d'un projet spécial au sein de votre organisation. Votre équipe sera constituée de six personnes que vous sélectionnerez vous-même d'après les aptitudes, talents et caractéristiques que vous jugerez nécessaires pour accomplir un excellent travail.

Décrivez pour chacune des personnes choisies et les traits qu'elle affiche en technique (T) et en caractères (C).

Par exemple, pour un comptable :

- Connaissances en tenue de livre (T)
- Bien organisé (T)
- Energique et ponctuel (C)
- Fiable, intègre (C)
- Bons sens de l'humour (C)

◆ Exposez votre projet.

◆ De toutes les aptitudes, techniques et traits de caractère énumérés, lesquels croyez-vous sont vos points forts ou vos atouts ?

◆ Lesquelles sont pour vous des faiblesses ou des lacunes ?

Cochez ce que vous êtes davantage porté à remarquer :

◆ Style de communication

- Aptitude à écouter
- Interruptions fréquentes
- Agressivité
- Passivité
- Affirmation

◆ Execution des tâches

- Avancement vers les buts
- Attention aux détails
- Perfection au travail
- Point forts et points faibles des membres

◆ Gestuelle

- Bâillements
- Agitation nerveuse
- Gestes de la main
- Signes de désaccord
- Signes d'appui
- Laisser-aller

◆ Habitudes personnelles

- Tabagisme
- Alcool
- Propreté
- Maquillage

◆ Dynamique de groupe

- Ambiance agréable
- Hostilité
- Anxiété
- Apathie
- Energie
- Messages interpersonnels
- Qui s'assied avec qui ?

◆ Petites manies

- Maniérismes
- Mode de parure
- Préférences personnelles
- Façons de faire

Comité de rédaction

☞ Liste des membres du Comité de rédaction et d'amendement :

- ◆ Monsieur Seydou DAWA (Mali) ;
- ◆ Monsieur Ciré LO (Sénégal) ;
- ◆ Monsieur Pierre NTETE (Cameroun).

☞ Avec la contribution des cadres de la CONFEJES dont :

- ◆ Monsieur Youssouf FALL ;
- ◆ Madame Jeanne Marie IBALAH I ;
- ◆ Monsieur Ali HAROUNA BOURAMAH ;
- ◆ Monsieur Macodé NDIAYE.

Bibliographie

🔗 Documents de travail

- ◆ CONFEJES/C.R/XXVI-02.1, *Formation des jeunes au leadership*, Proposition de module de formation et ses annexes :
 - Formation des formateurs des jeunes leaders
 - Formation des jeunes au leadership, cahier n°2
 - Stage de formation de formateurs au leadership
 - Stage de formation au leadership, cahier des exercices et des outils pédagogiques
- ◆ Document CONFEJES, *Réhabilitation et dynamisation des maisons des jeunes*, Proposition de modules de formation à la vie associative
- ◆ Dorothy Piters-Strachan, *Programme de formation*, 1986, Condition Physique, Canada

🔗 Ouvrages

- ◆ *La dimension humaine des organisations*, Nicole Côté, Laurent Bélanger, Jocelyn Jacques, Edition Gaétan Morin, Montréal, Canada
- ◆ *L'étoffe des leaders*, Stephen R. Covey, édition First-Business, Paris
- ◆ *The leadership challenge*, James M. Housse, Barry Z. Posner, Publisher Jossey-Bass, San Francisco
- ◆ *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, Patricia Pitcher, Editions Québec/Amérique, collection HEC (1994), Montréal, Canada
- ◆ *Adieu patron, bonjour coach : promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Dennis C. Kinlaw, Les éditions Transcontinentales (1997), Montréal, Canada

Conception et réalisation : Contrexemple

Crédits photos : Modules 1 et 3 © Eric Isselée - Fotolia.com, Module 2 : © Rusudan Mchedlishvili, Module 4 : © Marta - Fotolia.com

CONFES
Rue parchappe x Rue Salva
BP 3314 Dakar
SENEGAL
Téléphone : (+221) 33 849 56 42
Télécopie : (+221) 33 823 79 44
secretariat.general@confejes.org
www.confejes.org

