

L'animation de groupe est le processus qui consiste à aider un groupe à mener une tâche à bien, à résoudre un problème ou à en venir à une entente à la satisfaction mutuelle des participants.

[TRADUCTION]

- *Great Meetings! How to facilitate like a pro* par Dee Kelsey et Pam Plumb

Le rôle des animateurs de groupe est d'aider tout le monde à réfléchir le mieux possible. À cette fin, ils encouragent une pleine participation, favorisent la compréhension mutuelle et privilégient les responsabilités partagées. [TRADUCTION]

- *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* par Sam Kaner et coll.

## Objet

L'objet de ce guide d'animation de groupe est de vous aider à diriger des discussions avec des personnes et des organismes que vous avez repérés dans votre secteur cible. Vous pouvez recourir à divers styles et à divers outils d'animation, selon le nombre de participants, le but de la réunion, les locaux et les ressources dont vous disposez et votre degré de confort face à chaque technique.

## Le rôle des animateurs de groupe

Les animateurs de groupe facilitent le travail collectif au sein d'un groupe, même s'il ne se compose que de deux personnes. Ils renforcent l'efficacité d'un groupe en améliorant le processus et la structure. Il arrive souvent que les animateurs soient de l'extérieur du groupe, qu'ils n'aient aucun parti-pris au regard des résultats du processus, qu'ils demeurent neutres et qu'ils veillent à ce que chaque membre puisse apporter une contribution.

Vous aurez peut-être besoin d'établir un équilibre entre un objectif à long terme et la neutralité dont vous devrez faire preuve en ce qui concerne les recommandations que chaque auditoire cible décide de mettre en œuvre et de quelle façon. Au final, les participants choisiront les recommandations qui leur conviennent le mieux. En votre qualité d'animateur ou d'animatrice de groupe, vous les aiderez à en arriver à leurs propres conclusions.

### VOUS POURRIEZ AIDER LES PARTICIPANTS OU

- > planifier l'ordre du jour d'une réunion pour discuter des *Directives*
- > gérer le temps lors de la réunion
- > comprendre des sections importantes des *Directives*, notamment les recommandations qui visent leur secteur
- > déterminer la mesure dans laquelle ils ont déjà mis en œuvre les recommandations visant leur secteur
- > cerner les lacunes dans le soutien qu'ils offrent aux proches aidants
- > déterminer les recommandations à mettre en œuvre pour combler ces lacunes
- > déterminer les prochaines étapes
- > faire le suivi des progrès
- > prendre contact régulièrement à des moments convenus à l'avance
- > exprimer reconnaissance et appréciation pour les recommandations mises en œuvre

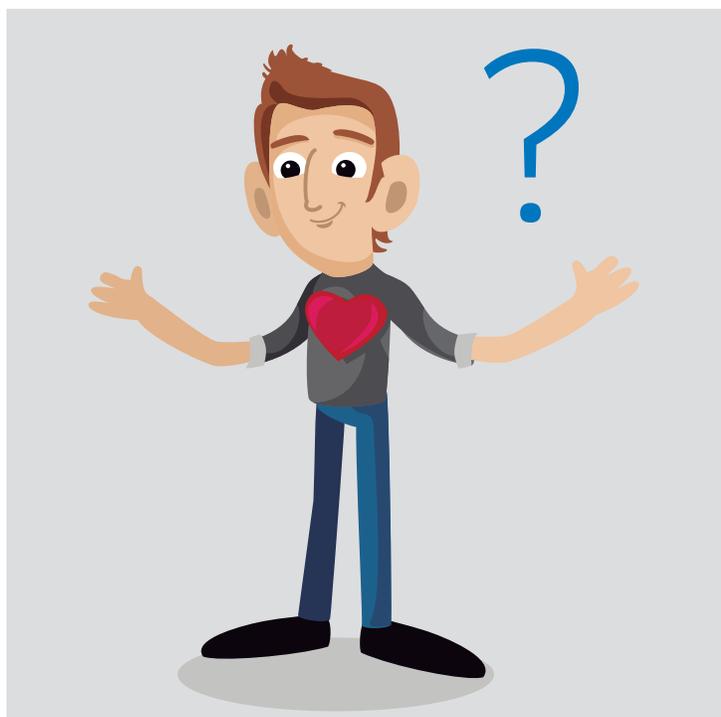
## QUALITÉS DES ANIMATEURS DE GROUPE EFFICACES

Les qualités les plus utiles à tel ou tel moment dépendront des circonstances, mais il y a des attitudes, des compétences et des connaissances de base qui constituent un fondement solide. Les animateurs efficaces sont en mesure de gérer des processus pour le compte de personnes et de groupes – et parfois le thème – en demeurant toujours disposés à apprendre des participants. Ils forgent des liens de confiance et de bons rapports en faisant preuve de patience envers eux-mêmes et envers les participants, en trouvant un terrain d'entente, en établissant des connexions et en manifestant un intérêt réel et du respect pour les autres.

Voici une liste de certaines des attitudes, compétences et connaissances les plus importantes pour les animateurs de groupe.

### ATTITUDE

Comment cette image illustre-t-elle les attitudes essentielles énumérées?



- > Volonté d'écouter les participants et d'apprendre d'eux
- > Sensibilité envers les autres
- > Empathie, compassion et respect
- > Ouverture et transparence
- > Flexibilité
- > Avoir les deux pieds sur terre : pouvoir gérer la dynamique du groupe et éviter que les participants s'écartent du sujet
- > Curiosité

## Compétences et connaissances

Il existe 13 compétences clés qui pourront améliorer l'efficacité de vos réunions au sujet des *Directives*. Évaluez vos compétences actuelles dans le tableau qui suit. Puis évaluez-les à nouveau après avoir acquis plus d'expérience. Pour renforcer une compétence en particulier, prenez en note certaines des ressources et des activités qui vous aideraient à vous améliorer.

Pour améliorer des compétences et des connaissances en particulier en matière d'animation de groupe, envisagez les ressources et les activités suivantes :

- > Vous procurer certaines des ressources énumérées à la fin de cette trousse.
- > Vous familiariser avec d'autres livres, vidéos ou sites Web sur l'animation de groupe.
- > Observer les compétences et les techniques d'animation de quelqu'un que vous respectez.
- > Rechercher des occasions d'acquérir de l'expérience en animation de groupe, par exemple à l'occasion de discussions ou de réunions de famille, d'amis, de collègues ou de clubs sociaux.
- > Après chaque appel téléphonique ou réunion, noter par écrit ce qui s'est bien passé et ce que vous souhaitez améliorer.

## APTITUDES POUR UNE ANIMATION DE GROUPE EFFICACE - QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION

1 = très faible | 2 = faible | 3 = pas mal | 4 = solide | 5 = très solide

Aptitude	Cote à la première évaluation Date :	Cote à l'évaluation suivante Date :	Idées d'amélioration
Planification			
Écoute active			
Flexibilité			
Capacité de concentration			
Capacité d'encourager la participation			
Gestion			
Remise en question			
Promotion de la responsabilisation			
Établissement de contacts			
Conscience de soi			
Gestion des conflits			
Élargissement des discussions			
Présentation d'information			

## Conseils utiles pour l'animation de groupe

### FAITES LE PARI SUIVANT

Rappelez-vous de l'acronyme PARI quand vous gérez une réunion, peu importe le nombre de participants.

→ **P pour Processus – la façon dont l'animateur/l'animatrice et les participants travaillent ensemble**

Expressions utiles : Je voudrais ramener votre attention aux directives sur lesquelles vous vous êtes entendus et vous inviter à faire un suivi de votre participation.

→ **A pour degré d'Activité – la dynamique de groupe et le niveau d'énergie**

Expressions utiles : Je vois que plusieurs d'entre vous êtes en train de discuter de votre côté. Est-ce qu'il y a quelque chose que je devrais savoir? Est-ce que j'ai raté quelque chose d'important?

Alors, toujours pleins d'énergie? Levez la main et indiquez votre niveau d'énergie avec vos doigts, 5 doigts dénotant que vous pourriez aller courir un marathon et 1 doigt dénotant que vous n'avez qu'une idée : retourner vous coucher!

→ **R pour rythme – le rythme de la réunion et la vitesse à laquelle vous avancez dans l'ordre du jour**

Expressions utiles : Comment trouvez-vous notre rythme de travail jusqu'ici? Êtes-vous prêts à passer au point suivant? Voulez-vous consacrer un peu moins de temps aux autres points à l'ordre du jour pour pouvoir en passer plus sur cette question?

→ **I pour Intention – La raison d'être de la réunion**

Expressions utiles : Est-ce que nous ne sommes pas un peu hors sujet? Est-ce qu'on peut mettre cette question de côté et y revenir plus tard?

Comment allez-vous? Nous allons le savoir en faisant une évaluation à main levée. Cinq doigts, si vous vous sentez prêt à faire une course ou un seul doigt, si vous préféreriez retourner vous coucher!

### ENCOURAGEZ LA PARTICIPATION DÈS LE DÉPART.

- > Faites participer votre personne-ressource à l'établissement de l'ordre du jour et à la planification des résultats souhaités de la réunion.
- > Encouragez les participants à fournir une contribution en leur posant des questions ouvertes. (Questions à développement auxquelles on ne peut pas se contenter de répondre par Oui ou par Non)
- > Donnez du temps aux participants pour qu'ils couchent leurs idées sur le papier et/ou qu'ils discutent en équipes ou en petits groupes avant de faire connaître leurs idées clés à l'ensemble du groupe.

- > Portez attention au niveau de participation : y a-t-il des participants qui sont en train de perdre intérêt ou est-ce simplement qu'ils sont plus discrets mais qu'ils écoutent attentivement? Y a-t-il quelqu'un qui domine la conversation? Si c'est le cas, cette personne semble-t-elle s'en rendre compte? Encouragez tous les participants à noter le nombre de fois qu'ils entendent leur propre voix. Mentionnez l'intérêt qu'il y a à entendre différents points de vue et à faire de la place pour tout le monde dans la discussion.

### **GARDEZ LA DISCUSSION SUR LES RAILS.**

Quelques moments de spontanéité ou des récits personnels sont biens naturels, mais demandez-vous à quel point les participants (et vous) êtes en train de vous écarter du sujet. Écoutez bien pour trouver un lien qui vous permettra de ramener gentiment la discussion au but initial. Si un participant sort constamment du sujet, observez-le bien pour déterminer pourquoi. Cette personne ne s'est peut-être pas éloignée du sujet, mais son message s'est perdu dans des blagues et des histoires.

Il existe plusieurs techniques pour ramener les participants au sujet. En voici quelques-unes :

- > Sans un mot, faites semblant d'être à la pêche. Lancez votre ligne à pêche imaginaire en direction des personnes qui sont hors sujet et faites semblant de les ramener dans la chaloupe. Ou faites semblant que vous êtes au volant d'une voiture qui se dirige vers un fossé et donnez un coup de volant pour la remettre dans le droit chemin. Les participants vont en rire plus souvent qu'autrement et quelqu'un va dire en souriant « Je pense qu'on était dans le champ! »
- > Désignez l'ordre du jour en souriant, mentionnez que l'heure avance et demandez aux participants s'ils pensent que les discussions avancent bien.
- > Demandez poliment à la personne qui est hors sujet de clarifier le lien avec le sujet de discussion original. « *Pardon, mais je ne comprends pas bien le rapport avec notre sujet. Pouvez-vous me l'expliquer?* »
- > S'il n'y a qu'une personne qui perd le fil à répétition, proposez une brève pause et profitez-en pour lui demander si tout va bien. Cherche-t-elle à éviter un enjeu particulier auquel la discussion pourrait mener?

## COMMUNIQUEZ DE MANIÈRE POSITIVE

- > Écoutez autant – voire plus – que vous parlez. Quand vous n’êtes pas en train de faire un exposé, vous devriez entendre beaucoup plus souvent les voix des participants que la vôtre!
- > Ayez recours à des onomatopées (hanhan) et à des encouragements (pouvez-vous nous en dire en plus?) pour que le participant qui a la parole sache que vous l’écoutez sans l’interrompre. N’en faites pas trop toutefois, ça pourrait devenir une distraction plus qu’autre chose.
- > Établissez des contacts visuels entre 70 % ou 80 % du temps, mais sachez que certaines personnes ne se sentiront peut-être pas à l’aise de se voir regarder de manière prolongée.
- > Soyez conscient/consciente de votre façon de vous tenir, de votre position par rapport aux participants, pour ne pas toujours vous asseoir ou vous tenir debout à côté des mêmes personnes dans un groupe; les participants les plus éloignés sont ceux qui seront les moins susceptibles de dire ce qu’ils pensent. Éviter de bloquer l’écran, les tableaux de conférence ou d’autres participants. Tâchez de ne pas tourner le dos à la salle pendant plus que quelques secondes à la fois si vous avez besoin d’écrire quelque chose au tableau.
- > Soyez conscient/consciente de votre langage corporel. Essayez d’adopter une posture ouverte et conviviale, sans être trop informelle. Demandez-vous si c’est préférable de vous asseoir (posture informelle) ou de vous tenir debout (posture formelle) quand vous faites un exposé.
- > Résumez, reformulez et clarifiez pour aider les participants à se comprendre mutuellement.

## POSEZ DES QUESTIONS EFFICACES

C’est l’une des compétences les plus importantes en animation de groupe. Il y a trois catégories de questions utiles pour obtenir l’apport des participants ou vérifier s’ils ont bien compris.

1. **Les questions de clarification** permettent de confirmer des perceptions et des conclusions.  
Par exemple : Est-ce que je vous ai bien entendu dire que... ? Je voudrais m’assurer d’avoir bien compris. Voulez-vous dire que... ?
2. **Les questions ouvertes** permettent d’attirer plus d’idées et d’information.  
Par exemple : Que comprenez-vous de cette recommandation? Qu’est-ce que votre organisme fait déjà pour l’appliquer?
3. **Les questions directes** permettent d’obtenir des réponses précises.  
Est-ce que c’est ce que vous comprenez de cette recommandation? (Oui/Non). Quand le programme a-t-il été mise en œuvre? (En mai 2011).

→ **Évitez les questions suggestives.**

Ce sont des affirmations déguisées qui présupposent que les participants sont d'accord avec vous.

Par exemple : Vous ne pensez pas que c'est plus important de...?

Que pensez-vous de cette idée – n'est ce pas qu'elle correspond parfaitement à votre plan?

→ **Posez plutôt des questions ouvertes et transparentes.**

Par exemple : Que pensez-vous de cette idée?

### **SURVEILLEZ ET GÉREZ LES CONFLITS.**

Si vous avez l'impression qu'un conflit se répercute sur le groupe, dites qu'un conflit peut-être utile pour clarifier des points de vue et donner des idées encore meilleures pour mettre en œuvre les recommandations dans le secteur.

- > **Demandez des suggestions** pour régler la situation plutôt que d'essayer de la régler vous-même.
- > **Reportez-vous aux normes ou directives** sur lesquelles le groupe s'est entendu au début de la réunion.
- > **Cherchez des points communs.** « Revenons sur les points qui faisaient consensus. Comment ce désaccord peut-il s'expliquer? Des différences dans les besoins? Les valeurs? Des problèmes de communication?»
- > **Ne blâmez personne.** Décrivez plutôt ce que vous avez vu et ce que vous avez entendu (des gestes et des mots) qui semble à l'origine du conflit.
- > **Essayez d'éviter que le conflit se reproduise à l'avenir** en définissant très clairement des rôles, des responsabilités, des directives pour le groupe, les résultats attendus et les façons dont les décisions seront prises.