



PCPA CONGO

LE METIER D'ANIMATEUR, PASSER LE TEMOIN

PCPA CONGO

**LE METIER D'ANIMATEUR,
PASSER LE TEMOIN**

La production de ce document a été réalisée en 2022 et coordonnée par :

Phonsia Juvhane Gouelocko Bayina née Odingui, Chargée de valorisation du PCPA Congo.

Avec la participation de :

Astrid Frey, responsable de Programme au Comité français pour la solidarité internationale (CFSI)

Denis Bertrand Oba, animateur local zone Cuvette- Plateaux- Sangha du PCPA Congo

Elite Mylla Mante, animatrice locale de Brazzaville du PCPA Congo

Hermann Biyoudi Nzobadila, responsable des dynamiques collectives et formations du PCPA Congo

Mesmin Bikouta Sila, animateur local zone Bouenza- Niari- Pointe Noire du PCPA Congo

Olga Mireille Kabanabandza, née Soundoulou, coordonnatrice du PCPA Congo

Steve Anders Kikota Bakekola, responsable des dynamiques associatives du PCPA Congo

Illustrations :

Jussie Nsana, initiatrice de Dikouala Bulles

Avant-propos

Le PCPA – Congo, 14 ans d’accompagnement de la société civile

Le programme concerté pluri-acteurs (PCPA) est né de la volonté commune d’organisations de la société civile (OSC) congolaises d’être des acteurs crédibles du développement. Elles ont défini leurs valeurs qui reposent sur la transparence et la participation de tous aux instances de décision du programme. C’est aussi un instrument de la politique française de coopération internationale.

La participation des sociétés civiles organisées dans l’élaboration, le suivi et la mise en œuvre des politiques publiques est une condition nécessaire et reconnue par les politiques de coopération internationale, pour lutter plus efficacement contre la pauvreté et les inégalités sociales et économiques.

Pour répondre à ces enjeux de renforcement des organisations de la société civile (OSC) et de dialogue avec les pouvoirs publics, le PCPA Congo a accompagné des associations, syndicats, regroupements professionnels et associations de personnes vulnérables au Congo de janvier 2008 à juin 2022.

Pour plus d’information sur les PCPA, consultez le lien suivant : <https://www.afd.fr/fr/ressources/societe-civile-et-pouvoir-publics-dialoguer-et-agir?origin=/fr/rechercher?query=PCPA>

Le principe fondateur du PCPA est de s’appuyer sur la concertation et le dialogue pour trouver des réponses aux enjeux de développement. Il vise des changements sociaux durables et promeut la concertation avec les pouvoirs publics pour une action sur le long terme, dont les processus de mise en œuvre demeurent flexibles et adaptés aux intérêts de tous.

Accompagnement de la Cellule Exécutive à la transmission du métier d’animateur à des délégués associatifs

Parmi les enjeux de sa dernière phase (2019 – 2022), figure la pérennisation des acquis du PCPA en termes de capitalisation, de visibilité des OSC, de services rendus et de gouvernance collective. Ainsi, le programme a souhaité partager avec ses membres certaines des compétences d’animation de la concertation développées par la cellule exécutive¹. Avec l’appui et l’accompagnement de l’ONG française Initiatives développement (ID) la cellule exécutive du PCPA Congo a rédigé le présent livret à la suite de réunions et autodiagnostic réalisés avec les dynamiques collectives soutenues par le programme.

Importance de capitaliser sur le cœur d’action du PCPA-Congo : la concertation, en complément de l’existant

Le PCPA a été un incubateur pour la société civile congolaise : il lui a permis de s’ouvrir aux autres, de s’affirmer sur le terrain, grâce à la mise en place et l’assimilation de nouvelles pratiques, la notion du « faire ensemble » et le droit à l’apprentissage.

Le programme a testé plusieurs outils, et développé des supports, souvent conçus en travail collectif entre ses membres et la cellule exécutive, ou avec l’appui externe de consultants.

Le programme, par sa Cellule exécutive, a accompagné et outillé les organisations de la société civile tout au long du processus à travers des formations ; des réunions d’échanges d’expériences ; l’encouragement à tenir des échanges entre pairs ou encore les soutiens pour mettre en œuvre des plans d’actions réalisées par des dynamiques collectives. Pour offrir une plus grande visibilité des OSC, le programme a organisé la publication de leurs actions (à travers les réseaux sociaux, le site internet, les partenariats médias), proposé des appuis techniques relatifs à l’animation d’outils de communication, etc.

¹ La Cellule exécutive est l’équipe de mise en œuvre du PCPA Congo. Dans la dernière phase du PCPA, elle était composée de : une coordonnatrice ; un responsable des dynamiques associatives ; un responsable des dynamiques nationales et formation ; un secrétaire comptable ; 3 animateurs locaux ; une chargée de valorisation ; un logisticien.

Pour agir en conformité avec leurs valeurs , le PCPA a proposé aux membres certains outils comme :

- ◆ l'élaboration, l'adhésion et le respect d'une charte éthique ;
- ◆ l'accompagnement en termes de gouvernance interne et de définition de l'identité organisationnelle (ex : fiche de diagnostic organisationnel-ERO, référentiel des bonnes pratiques associatives) ;
- ◆ la connaissance des politiques publiques (ex : fiches pédagogiques sectorielles des plateformes thématiques, ressources en ligne et formations). Tout cela a permis d'avoir un impact tant au niveau des OSC prises individuellement, que collectivement sur leurs dynamiques de travail collectif.

Ces impacts ont été observés sur : l'amélioration de la construction de la gouvernance interne et l'identité organisationnelle des OSC ; le renforcement des capacités opérationnelles des OSC et des dynamiques accompagnées par le PCPA ; l'émergence du leadership de cadres militants (« animateurs associatifs»; délégués des dynamiques collectives), ceux-ci voient leurs capacités renforcées et sont capables de porter durablement ces dynamiques associatives (gouvernance interne, identité organisationnelle); l'application des bonnes pratiques associatives (transparence, redevabilité, renforcement mutuel, solidarité, équité, gouvernance partagée, vision partagée, intégrité); la reconnaissance des OSC et les dynamiques collectives par les pouvoirs publics comme des acteurs pouvant contribuer aux politiques publiques ; la reconnaissance des OSC et les dynamiques collectives par les pouvoirs publics locaux et les populations comme acteurs de développement

Pour un outil pratique facilitant la pérennité de la démarche

Le PCPA a proposé un accompagnement des OSC membres et d'autres OSC regroupées en dynamiques collectives et plus particulièrement de 30 animateurs associatifs désignés au sein de ces dynamiques. Le but de cet accompagnement a consisté à améliorer les compétences de ces animateurs associatifs dans :

- L'animation des processus de concertation ;
- Le dialogue avec les pouvoirs publics locaux en recherchant des terrains de convergence et d'entente ;
- Le « travailler » à plusieurs au niveau local tant qu'au niveau national.

Objectif et cibles de l'outil de capitalisation

Le présent livret répond au souhait de l'équipe de mise en œuvre du programme de partager ses méthodes d'animation, éprouvées durant les 14 années du PCPA Congo. Décliné en fiches techniques opérationnelles et pratiques, c'est une sorte de « testament pour l'animation de la concertation ». Le présent livret servira à l'ensemble des animateurs de la société civile active et impliquée dans la concertation. Il est complémentaire à la capitalisation du PCPA réalisée en 2018 par Youssouf Cissé sur « les pratiques de concertation des organisations de la société civile au Congo, livret à destination des organisations de la société civile » (<https://pcpacongo.org/publications-institutionnelles-sur-le-pcpa>).

Sommaire

Partie I : les tâches de l'animateur	9
Fiche outil n°1 : Savoir parler en public et faire circuler la parole	11
Fiche outil n°2 : Développer les relations interpersonnelles	13
Fiche outil n°3 : Pouvoir animer et conduire une réunion	14
Fiche outil n°4 : Savoir rédiger un compte-rendu	17
Fiche outil n°5 : Connaître l'environnement des OSC	19
Fiche outil n°6 : Maitriser les dynamiques de groupe, pouvoir les analyser et les accompagner	19
Fiche outil n°7 : Savoir gérer les conflits internes	21
Fiche outil n°8 : Savoir concevoir et coordonner des plans d'action	26
Fiche outil n°9 : Pouvoir rendre compte (populations, OSC, bailleurs)	29
Fiche outil n°10 : Maitriser l'outil informatique et Internet	30
Fiche outil n°11 : Savoir analyser les politiques publiques : L'exemple du PND	32
Fiche outil n°12 : Pouvoir assurer le lien avec les autorités	33
Fiche outil n°13 : Recherche de financement par une OSC	35
Partie II : Les qualités de l'animateur	37
Fiche qualités de l'animateur n°1 : Les qualités liées à la posture	39
Fiche qualités de l'animateur n°2 : Les qualités liées à l'organisation	43
Conclusion	45
Outil transversal : La grille d'analyse et de préparation d'un processus de concertation	46

Partie I : **les tâches de l'animateur**

FICHE OUTIL N°1 : SAVOIR PARLER EN PUBLIC ET FAIRE CIRCULER LA PAROLE

Beaucoup d'entre nous s'expriment uniquement devant un cercle restreint, amical, familial, de voisinage, c'est-à-dire des gens que nous connaissons, et avec lesquels nous parlons librement, sans être jugés.

Or, la véritable concertation exige une ouverture à toutes les personnes intéressées ou concernées par la mise en œuvre d'un projet², dès sa conception, et suppose la confrontation des idées, l'échange d'arguments, et l'explicitation des différents points de vue de chacune des parties prenantes.

Ainsi, toute personne dont la mission est d'animer une réunion de concertation doit pouvoir être capable de s'exprimer aisément en présence d'un public varié, mais aussi de savoir faire circuler la parole de façon équitable, de manière à ne pas léser l'une ou l'autre des parties.

On ne naît pas orateur, on le devient

C'est tout un art et un don qu'il sied de travailler avec de la volonté, des outils et de l'entraînement.

En effet, parler en public nécessite parfois la prise en compte de plusieurs paramètres indépendants les uns des autres, tels que des contraintes techniques (local, espace, sonorisation...) ou encore la nature de son auditoire.

Il est important de garder à l'esprit que l'objectif n'est pas vous, mais ce que vous avez à transmettre comme message au public.

Cependant, ne partez pas du principe que ceux qui vous observent vous jugent. Même si cela est le cas, faites fi du regard teigneux de Mr. X, ou de Mme Y qui vous dévisage de manière éhontée, pire encore de Mlle Z qui semble s'ennuyer, au risque d'être influencé et de perdre contenance.

Les bonnes attitudes

- ◆ Travailler son intervention et son attitude.
- ◆ S'entraîner en relisant le discours ou la présentation prévue, afin d'imaginer certaines réactions de l'auditoire, et trouver comment y faire face
- ◆ Être surprenant, en utilisant des anecdotes, des images
- ◆ Être percutant en donnant des chiffres stratégiques
- ◆ Savoir faire passer les messages clés
- ◆ Avoir des supports adaptés, sans chercher à se munir de discours kilométriques à dérouler (aide - mémoire, présentation power point, support vidéo)
- ◆ S'attacher à ceux qui semblent suivre et comprendre, car ils seront pour vous une source d'encouragement
- ◆ Parler à haute voix et de la manière la plus intelligible qu'il soit, et ne pas hésiter à s'assurer d'être entendu et compris

Les pièges à éviter

- ◆ Emprunter le style d'un autre ou encore des tournures grammaticales que vous êtes le seul à comprendre
- ◆ Exagérer avec la gestuelle
- ◆ Être distrait par ce qui n'est pas votre activité (exemple : par ce qui se passe dehors, par votre téléphone)

Faire circuler la parole

- ◆ Ne monopolisez pas la parole, essayez d'être le plus interactif possible
- ◆ Vous pouvez proposer à un des participants de tenir la montre pour faire respecter le temps de prise de parole et du déroulé de l'ordre du jour
- ◆ Ne coupez pas la parole de façon brusque, mais privilégiez l'équité ou l'avis de l'auditoire lorsque l'intervention du participant est pertinente
- ◆ Abstenez vous d'exprimer un jugement trop catégorique sur les autres, car en se sentant jugés, ils risquent de passer à l'offensive ou de se fermer au débat

²Ici le projet désigne aussi une réunion quelconque, un plan d'action, etc.

C'est en forgeant que l'on devient forgeron



Témoignages

A chacun son truc pour briser la timidité

« Un ancien collègue m'avouait qu'il était si timide qu'avant de commencer un discours, il lançait une plaisanterie, et le rire de son auditoire l'aidait à se décontracter. Il était si habile à ce jeu, que je n'avais jamais rien remarqué. En revanche, le don de faire rire n'est pas donné à tout le monde, alors si on n'est pas doué, autant s'abstenir. »

Elite Mylla Mante



Parler régulièrement en public pour :

- Gagner en confiance et en assurance
- Identifier vos faiblesses et savoir y remédier
- Mieux connaître votre (vos) public(s) et de savoir vous y adapter

FICHE OUTIL N°2 : DÉVELOPPER LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Dans le processus de la concertation, il est important de développer des relations interpersonnelles saines avec son auditoire.

Cela permet de créer un certain niveau d'intimité avec les autres, et favorise l'installation d'un climat de respect mutuel ou de confiance. Les personnes se sentent bien ensemble, trouvent facilement des compromis lorsque leurs points de vue divergent et sont capables de régler pacifiquement les problèmes pouvant survenir tout au long du processus de concertation, au fur et à mesure qu'ils se présentent.

Les bonnes attitudes

- ◆ Prendre le temps d'écouter les autres et tenter de les comprendre,
- ◆ Être conscient de son langage corporel... et de celui des autres !
- ◆ Accepter et maîtriser ses émotions, et respecter celles des autres,
- ◆ Valider ses perceptions par des faits et poser des questions,
- ◆ Parler à la première personne du singulier « je »,
- ◆ Nommer clairement ses émotions, ses attentes et proposer des solutions.

Comportements à éviter

- ◆ Interpréter les faits et porter des jugements envers les autres ou leur prêter des intentions ;
- ◆ Accumuler de la rancune en n'exprimant pas ses sentiments ;
- ◆ Penser que ce sont les comportements des autres qui sont responsables de ses sentiments négatifs ou de sa colère ;
- ◆ Exiger que les autres devinent et répondent à ses besoins plutôt que de faire simplement une demande claire qu'ils peuvent accepter ou refuser.

Conseil : Choisir le bon « timing »

Il est parfois nécessaire de se demander si le moment est bien choisi pour aborder un sujet ou une situation avec les autres. Prendre un temps d'arrêt est souhaitable pour permettre à tous d'être plus disponible à la discussion. Cela changera grandement le dénouement.

Il est également important de conserver une approche positive, car tout le monde peut améliorer sa communication.

Cas pratique

- ☞ À favoriser : « Je me sens blessé quand tu me fais des reproches. J'aimerais que tu nommes clairement ce que tu souhaites et que l'on discute ensemble. »
- ☞ À ne pas faire : « Tu n'es pas correct, tu n'as pas à me dire quoi faire ! »

FICHE OUTIL N°3 : POUVOIR ANIMER ET CONDUIRE UNE RÉUNION

Plus de la moitié de l'activité d'un animateur social consiste à conduire ou animer des réunions. Dans ce cadre, il doit rassembler, entretenir, mobiliser, instruire des groupes cibles (pouvoirs publics, OSC, groupes vulnérables, communautés, ou autres acteurs impliqués). L'objet de ces rencontres peut être varié : concertation, validation de document, réflexion autour d'une thématique, sensibilisation, diagnostic, collecte d'informations...

Conduire une réunion de manière efficace

Si on passe sur les questions d'organisation qui incluent le choix du lieu, la liste des participants et d'autres aspects logistiques, conduire ou animer une réunion de manière efficace suppose :

- ◆ Préparer un ordre du jour et un (ou des) objectif(s) explicites
- ◆ Commencer et finir à temps
- ◆ Inclure un tour de table des participants
- ◆ Écouter chacun avec attention
- ◆ Assurer un échange équilibré
- ◆ Recentrer, synthétiser les échanges

Un ordre du jour et un objectif explicites

L'ordre du jour est le cœur de la réunion. L'animateur de la réunion est celui qui déroule les points qui y sont inscrits et qui permettent d'aboutir à l'objectif.

Définir l'objectif de la réunion permet de baliser les discussions et de s'assurer que les sujets abordés permettent effectivement d'atteindre le but.

Pour être plus efficace, il est recommandé de mettre des sous objectifs en face de chaque sujet à aborder.

Commencer et finir à temps

L'animateur de la réunion doit être un bon planificateur. D'avance, il définit la durée de la réunion et s'efforce de la respecter. Cette précaution facilite la structuration de la réunion autour des sujets prévus, évite de laisser les participants, et permet d'aller à l'essentiel pour éviter que l'information ne se dissipe.

Présenter les participants (ou leur demander de se présenter)

Cette précaution peut paraître banale, mais elle a l'avantage de briser la glace et de faciliter la discussion, en permettant la création d'un climat plus détendu qui contribue à faire avancer les choses. Il est autant nécessaire pour l'animateur que pour les participants de « maîtriser » l'assistance, afin de connaître qui parle sur quel point de vue, ou de permettre d'identifier des pistes d'une future collaboration entre participants en fonctions de leurs expériences, fonctions, titres.

Écouter chacun avec attention

L'animateur d'une réunion n'est pas là pour imposer son point de vue, mais pour écouter ce que les autres pensent. Une réunion au cours de laquelle on veille à écouter tout le monde peut devenir une véritable mine d'informations à exploiter, car elle permet de connaître les opinions majoritaires et les points divergents.

Même dans le cadre d'une réunion d'information, le retour des participants est important (sinon, une simple note ou un mail auraient suffi).



Point d'attention

Il faut également être attentif au langage corporel.

Il aide à identifier ceux qui n'ont pas le courage de parler, ceux qui sont frustrés ou mécontents, ceux qui sont intéressés ; ce qui peut être exploité pour orienter ou réorienter la réunion, etc.

Ecouter les participants d'une réunion c'est faire preuve de respect, d'humilité et de valorisation de l'autre.



Assurer un échange équilibré

Si le choix des participants et leur convocation ont été pensés, on suppose que chaque invité a quelque chose à apporter. C'est pourquoi l'animateur doit tenir compte du genre, des différences sociales ou professionnelles de l'auditoire.

Pièges à éviter

Faite attention aux monopolisateurs de parole qui veulent donner l'impression qu'ils savent tout et qu'ils sont seuls légitimes à s'exprimer pendant la réunion. Quelle que soit leur verve et leur culture « pluridisciplinaire », le point de vue des moins érudits et tout aussi important. Rappelez-vous qu'il faut plusieurs doigts pour laver un visage.

Assurez-vous également que le déséquilibre que vous pourriez constater dans les échanges n'est pas dû au style inaccessible que vous utilisez ni à la langue que vous employez.

Recentrer les échanges

En bon capitaine de bateau, l'animateur doit savoir garder le cap, quelle que soit la houle. N'oubliez pas que c'est vous qui avez préparé la réunion, ou du moins qui en êtes le responsable puisque vous en connaissez les objectifs.

Bonne attitude

Prenez soin de solliciter l'avis de celles et ceux qui ne demandent pas la parole. Car, la parole de chacun compte !

En cas de débordement, l'animateur doit être en mesure de ramener poliment les participants à l'ordre tout en étant souple. Si les sujets évoqués ont leur importance, vous pouvez les reporter dans une séquence « divers ou autres aspects » que vous ouvrirez une fois les sujets de l'ordre du jour épuisés. Si le temps ne le permet pas mais que la demande est forte, ce/ces sujet(s) pourront faire l'objet d'une réunion ultérieure.

Et après ?

Rédiger un compte-rendu ou un relevé de conclusion et le partager;

Veiller à l'application des engagements

Anecdote

Deux personnes ont animé une réunion dans un quartier avec les populations locales. Au bout d'une heure, satisfait d'eux, ils ont sollicité les réactions des participants. Après deux minutes de silence, un vieux chef de quartier a pris la parole pour dire en Kikongo : « Tout ce que vous avez dit, c'est très bien, mais on n'a rien compris. Est-ce que vous pouvez recommencer en langue locale » ?

Savoir conclure

Une bonne conclusion doit être satisfaisante. Elle permet de s'assurer que tous les points ont été débattus et tire l'essentiel de ce qui a été dit et décidé.

Il est souhaitable qu'elle soit précédée d'une synthèse et qu'elle ouvre sur des perspectives (date de la prochaine rencontre, calendrier, prochaine étape, etc.).

Piège à éviter

Beaucoup d'animateurs de réunions omettent de définir en amont les objectifs à atteindre. Fait comme tel, l'ordre du jour apparaît comme des points juxtaposés sans lien les uns avec les autres, ne menant nulle part. Une fois les points déroulés, la réunion est clôturée sans que les participants n'aient compris son intérêt. La réunion ressemble alors à une discussion à bâtons rompus, ou de façon imagée, à une embarcation sans gouvernail.

FICHE OUTIL N°4 : SAVOIR RÉDIGER UN COMPTE-RENDU

Le compte rendu de réunion est un document à caractère informatif et indispensable qui permet de retracer fidèlement le déroulement d'une réunion ainsi que les différentes décisions qui ont été prises sans ajout, ni omission.

Il doit être objectif et impersonnel, rédigé dans un ton neutre et ne contenir ni avis, ni commentaires. Enfin, il doit être clair, précis, concis et structuré ; les éléments essentiels doivent être visibles en un coup d'œil.

Point d'attention

Le compte rendu n'est pas une retranscription des dialogues tenus lors de la réunion, mais une synthèse des idées et des décisions prises. Il sera conservé dans les archives et servira de mémoire.

Remarque

A priori destiné aux participants ou excusés à la réunion, son ton neutre lui permettra éventuellement de circuler sans encombre dans un cercle plus large.

Les différentes étapes pour rédiger un compte-rendu de réunion

1. la prise de note



Pour rédiger un compte rendu précis et fidèle, il est indispensable de prendre des notes pendant la réunion. Pour plus de rapidité, il est judicieux de prendre directement des notes sur votre cahier ou le cas échéant sur votre ordinateur.

En cas de co-animation, l'animateur « secondaire » peut aider à cette tâche. Il s'agit de noter les idées importantes qui serviront à rédiger le compte rendu, relancer le débat (par exemple si un point n'est pas clair), ou à faire la synthèse.

L'animateur pourra utiliser le tableau, son ordinateur, le flip chart pour prendre des notes. Il est également possible de confier la prise de note à un ou deux participants, à condition de donner des consignes claires sur ce qui doit être noté ou non, ainsi que comment récupérer les notes.

2. Le plus tôt sera le mieux

Idéalement, vous devez rédiger le compte rendu immédiatement après la fin de la réunion, pendant que vous vous souvenez encore de tout ce qui s'est dit. Si vous avez un doute, n'hésitez pas à demander de l'aide à l'un des participants.

3. Créez un modèle standard ou trame

Pour plus d'efficacité, vous pouvez aussi créer une trame de compte rendu que vous utiliserez à chaque réunion. Ainsi, la prise de notes en sera facilitée, vous gagnerez du temps dans la rédaction et les participants seront habitués au format du compte rendu, surtout s'il s'agit d'une réunion régulière.

Préremplir votre trame en avance avec les informations que vous connaissez déjà comme la date et le lieu de la réunion, l'ordre du jour, les participants, etc. Pendant, la réunion, saisissez directement vos notes dans votre trame.

4. Les mentions obligatoires

Dans votre compte rendu de réunion, certaines informations essentielles doivent apparaître comme :

- ◆ le nom de la structure/organisation ;
- ◆ la date et le lieu de la réunion ;
- ◆ la liste des participants et leur fonction respective, ainsi que les absents et les excusés ;
- ◆ l'ordre du jour ;
- ◆ les différents sujets abordés ;
- ◆ les décisions prises, les responsabilités de chacun et les informations clés discutées pendant la réunion (comme les tâches en cours et celles terminées) ;
- ◆ l'identité du ou des rédacteurs ;
- ◆ la date de la prochaine réunion, et / ou de la prochaine étape du processus.

5. Structurez votre compte rendu

Un bon compte rendu doit être facile à lire. Les lecteurs doivent trouver facilement les informations dont ils ont besoin.

Idéalement, il doit se diviser en trois parties :

- ◆ une introduction : indiquez l'objet et les grandes lignes de la réunion ;
- ◆ le développement : reprenez un par un les différents points à l'ordre du jour. N'hésitez pas à utiliser des sections, des paragraphes, des puces, etc. ;
- ◆ une conclusion : précisez les décisions qui ont été prises, les nouvelles actions à réaliser, leur(s) responsable(s) et leur échéance ainsi que la date de la prochaine réunion.

6. Relisez-vous

Votre compte rendu est terminé ? Ne négligez pas la phase de relecture, essentielle pour ne rien oublier et s'assurer que votre compte rendu est cohérent. N'hésitez pas à faire relire votre document à un ou plusieurs participants avant de l'envoyer afin d'éviter des incompréhensions ou des omissions.

Assurez-vous également qu'il est écrit dans un français correct, sans fautes d'orthographe

7. Envoyez le compte rendu rapidement

Il est préférable de diffuser votre compte rendu le plus tôt possible à l'ensemble des personnes conviées à la réunion, y compris les absents et les excusés afin qu'ils soient informés de ce qu'ils ont manqué et des éventuelles tâches qui leur auront été assignées.

FICHE OUTIL N°5 : CONNAÎTRE L'ENVIRONNEMENT DES OSC

C'est un effort personnel que la personne qui s'intéresse à un environnement donné doit fournir pour le comprendre dans toutes ces dimensions (comportements des OSC, des personnes qui les animent, les différentes interactions entre les OSC, entre les OSC et leurs partenaires, entre les OSC et leurs bénéficiaires, entre les OSC et les communautés sans oublier l'étude et l'analyse du milieu (pays/localités, institutions, programmes, dynamiques, caractéristiques de la population et de ses préoccupations, etc.)) dans lequel les OSC travaillent. L'acquisition de cette connaissance s'approfondit avec le temps. L'animateur dispose de plusieurs moyens pour y parvenir, dont :

- ◇ L'organisation de réunions d'information au sein des OSC et des programmes présents dans son territoire
- ◇ La consultation de documents d'études concernant les OSC et leur environnement
- ◇ La visite des bénéficiaires directs et indirects des OSC concernées par son intervention
- ◇ Le contact régulier (échanges d'informations, invitations...) avec les partenaires techniques et financiers, et les pouvoirs publics impliqués dans les différentes actions des OSC concernées
- ◇ La discussion libre, à différentes occasions, avec une diversité de personnes pour connaître la sociologie du milieu.

FICHE OUTIL N°6 : MAÎTRISER LES DYNAMIQUES DE GROUPE, POUVOIR LES ANALYSER ET LES ACCOMPAGNER

La dynamique de groupe est un élément essentiel à prendre en compte, en amont ou pendant l'animation. Pour que le groupe soit un vecteur d'apprentissage, il est important de concevoir l'animation (formation ou autres activités) afin de développer les échanges et les interactions entre les participants.

Comment préparer une animation favorable à la dynamique de groupe ?

Le travail de l'animateur (formateur...) commence dès la phase de conception de son animation. Quatre points sont particulièrement importants et lui permettent de créer des conditions favorables à la dynamique de groupe.

La configuration de la salle

Il est important d'aménager l'espace de la salle en fonction du déroulé pédagogique et des activités envisagées. Ainsi, une disposition en U sera plus favorable aux échanges qu'une disposition de type « salle de classe » puisqu'elle permet à tous les participants de se faire face. Si des travaux en sous-groupe sont régulièrement envisagés, une disposition « en îlots » permet d'encourager la coopération au sein des sous-groupes.

Les supports d'animation

Le powerpoint n'est pas le seul outil à la disposition du formateur. Le recours à des vidéos, des documents sonores type podcasts, l'utilisation du tableau ou de paperboards permet d'accompagner les variations de rythmes et les différentes activités. La distribution de documents, la lecture de fiches synthétiques ou la rédaction de fiches mémo en cours de formation permettent également de favoriser la participation.

Le rythme de l'animation

Le cycle d'attention d'un adulte est de 20 minutes. Il est important de faire varier les rythmes de l'animation tout au long de la journée afin de respecter cette courbe. Ainsi, il est possible d'alterner :

- ◆ Des phases de travail personnel,
- ◆ Des phases de mise en commun au sein de sous-groupes,
- ◆ Des phases de restitution devant le groupe complet et des phases d'exposé du formateur afin de solliciter les participants de diverses manières.

Écoute, prise de note, travail personnel, prise de parole... varier les rythmes et les activités est indispensable pour maintenir l'attention des participants.

Les pauses

En formation, la pause doit être pédagogique. Elle permet de renouveler l'attention des participants grâce à une rupture de rythme. Attention toutefois à la placer judicieusement dans le déroulé pédagogique afin qu'elle n'interrompe pas une activité en cours.

La pause est également un bon moyen de favoriser les échanges informels. Elle dure souvent entre 15 et 30 minutes et peut être envisagée toutes les deux heures. Elle est plus longue pour un repas.

Quelques propositions de méthodes d'animation pour maintenir la dynamique de groupe (s'applique aussi à des formations)

Pendant la phase d'animation, l'attention de l'animateur est portée sur le groupe et sur le déroulement du scénario « pédagogique » qu'il a conçu. Différentes méthodes peuvent être envisagées pour maintenir la dynamique de groupe tout au long d'une formation.

Valoriser l'hétérogénéité du groupe

Les différentes expériences et compétences des uns et des autres alimentent les échanges et favorisent l'ancrage des connaissances. Des participants avancés peuvent aider les personnes moins à l'aise.

Utiliser des méthodes interrogatives

Les méthodes interrogatives encouragent la participation des apprenants et leur engagement. Elles permettent de faire appel à leur expérience et ancrent les apprentissages. Quizz, questions ouvertes, brainstorming, vrai/faux... permettent de solliciter les connaissances des participants et de créer des échanges entre pairs.

Faire jouer les participants

Le jeu en formation permet d'encourager l'entraide et la collaboration au sein du groupe en créant un climat de détente concentrée.

Concevoir des activités ludiques favorise également des interactions variées entre les participants et des échanges moins formels.

Introduire du storytelling

Illustrer ses propos avec une histoire que l'on raconte permet de solliciter les émotions des participants et de mobiliser leur attention. Que ce soit au moment de la conception ou de l'animation d'une formation, les outils à disposition du formateur sont nombreux. Ils peuvent aisément être combinés pour entretenir la dynamique de groupe tout au long du dispositif...

Ce qu'il faut retenir

Éléments à mettre en place avant l'animation :

- ◆ Préférer une configuration de salle en « U » ou en îlots.
- ◆ Alternier et varier les activités selon le cycle d'attention.
- ◆ Powerpoint n'est pas le seul outil d'animation.
- ◆ Placer judicieusement les pauses pour rompre le rythme efficacement.

Réflexes à adopter pendant l'animation :

- ◆ Proposer des activités en sous-groupes.
- ◆ Mélanger les gens de structures et/ou de niveaux différents.
- ◆ Mettre en place des jeux.
- ◆ Utiliser des méthodes interrogatives.
- ◆ Introduire du storytelling.

FICHE OUTIL N°7 : SAVOIR GÉRER LES CONFLITS INTERNES

Le conflit dans le cadre d'une association/dynamique ou cadre de concertation peut être défini comme une violente opposition de sentiments, d'opinions ou d'intérêts.

Pour jouer efficacement son rôle, et intervenir dans la gestion des conflits, l'animateur de la concertation doit acquérir des connaissances et des compétences dans ce domaine, car lorsque ce dernier n'est pas résolu, à long terme, il peut entraver le bon fonctionnement de l'association/dynamique ou cadre de concertation. En particulier, il est essentiel pour un animateur de savoir identifier un conflit, même latent.



1. Avantages et inconvénients des conflits

Avantages des conflits

Les conflits peuvent mettre à jour des problèmes qui persistent depuis des années, susciter de meilleures idées et permettre de réaliser des progrès décisifs sur le plan des relations humaines et de la productivité dans une association ou une dynamique collective. Une fois le « nœud » identifié, il sera plus facile de le dénouer.

Inconvénients des conflits

Les conflits ont aussi des conséquences fâcheuses, dont celle d'engendrer un climat d'inquiétude et de méfiance. Ils peuvent pousser certaines personnes à se sentir frustrées, rabaissées et démotivées.

Les conflits peuvent également provoquer une substitution d'objectifs chez les personnes visées (elles consacrent plus de temps à se venger l'une de l'autre qu'à atteindre leurs objectifs initiaux) et éloigner les uns des autres des gens qui gagneraient pourtant, peut-être, à travailler ensemble

2. Sources des conflits

Les conflits peuvent résulter de divergences dans :

- ◆ les faits et les perceptions personnelles de la réalité ;
- ◆ les objectifs et les résultats visés (comment les choses devraient être, et non comment elles sont actuellement) ;
- ◆ les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs visés ;
- ◆ les valeurs (vos convictions profondes)...

Les divergences relatives aux faits, aux perceptions, aux objectifs ou aux résultats ainsi que les moyens pour atteindre ces objectifs/résultats sont généralement plus faciles à dissiper. Les divergences fondées sur les valeurs sont les plus difficiles à résoudre ou même à gérer efficacement à long terme. Ce sont les convictions personnelles les plus profondes qui sont ébranlées.

3. Face à un conflit

Selon les cultures et les types de personnalités, chacun réagit différemment lorsque survient un conflit. Thomas Kenneth, ancien chercheur à l'université de Californie, spécialiste de la gestion des conflits, a répertorié cinq (5) stratégies de base auxquelles les individus ou les groupes ont recours lorsqu'un conflit apparaît. Ces stratégies ou réactions, sont classées selon deux grandes dimensions du comportement, soit l'affirmation de soi (la quantité d'énergie déployée pour défendre ses propres intérêts) et la collaboration (la quantité d'énergie déployée pour défendre les intérêts des autres). Elles sont les suivantes :

L'évitement (non-affirmation de soi et non-collaboration)

Ceux qui ferment les yeux devant un conflit ne déploient aucune énergie pour défendre leurs propres intérêts ou ceux de leurs adversaires. Ils ont recours à diverses tactiques pour ne pas faire face au conflit, comme de ne pas assister à une réunion ou de reporter toute discussion sur l'objet du conflit à une date indéterminée.

La renonciation (non-affirmation de soi et collaboration)

Ici, la personne accepte de renoncer à ses propres intérêts pour défendre ceux de ses adversaires. Cette renonciation peut prendre de formes très diverses et résulter, par exemple, dans la décision d'adopter sans réserve le point de vue d'autrui ou encore, dans la manifestation d'une générosité purement altruiste.

La collaboration (affirmation de soi et collaboration)

La collaboration est le contraire de l'évitement. Dans sa forme optimale, elle vise à résoudre le conflit à la satisfaction des deux parties, c'est-à-dire à trouver une solution répondant aux besoins et aux intérêts de chacune. Cette réaction exige une bonne compréhension des causes du conflit et la recherche de solutions susceptibles d'éliminer, ou du moins d'atténuer le conflit.

Le compromis (mélange d'affirmation de soi et de collaboration)

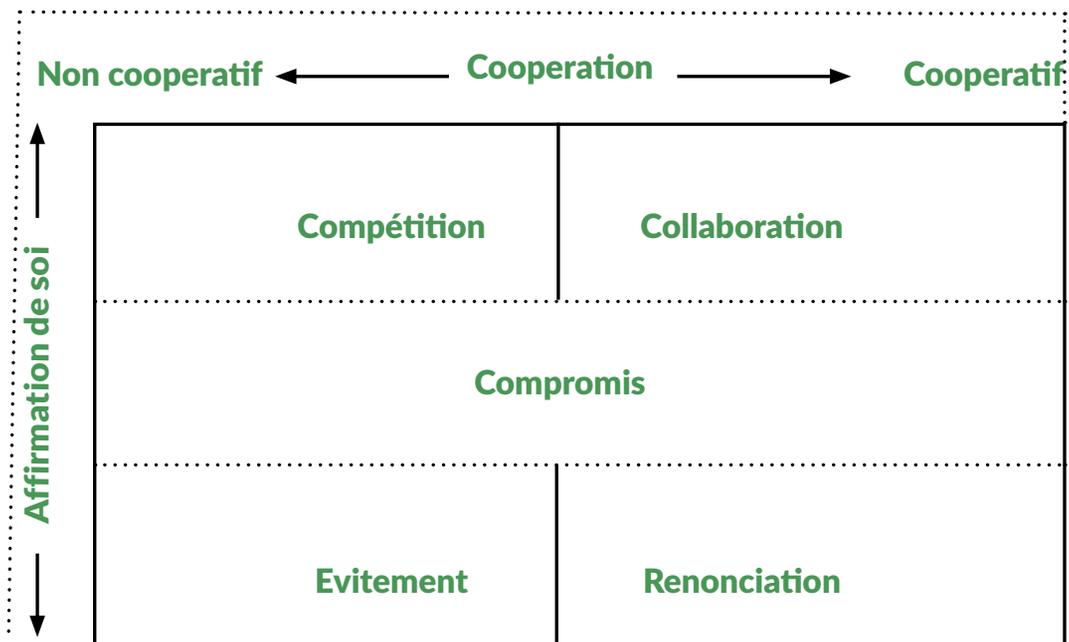
La personne a tendance à recourir à un compromis lorsqu'elle veut trouver rapidement des solutions mutuellement acceptables, qui répondent partiellement aux attentes de chacune des parties. La recherche d'un terrain d'entente satisfaisant ou la décision de couper la poire en deux comptent parmi les stratégies utilisées.

La compétition

Dans un conflit, les personnes en désaccord au lieu de trouver la solution, peuvent plutôt se livrer à une concurrence pour prouver leur supériorité les unes par rapport aux autres. Cette rivalité peut entraver le bon fonctionnement et la production de la dynamique ou de l'association si elle est centrée sur le désaccord. Si par contre les personnes en conflit se livrent à cette concurrence en prouvant leur supériorité professionnelle, l'organisation en est bénéficiaire. Mais dans tous les cas, il faut résoudre le conflit pour éviter que d'autres personnes ne soient touchées.

Thomas Kenneth s'est servi d'un modèle à deux axes, représentant chacun l'une des dimensions du comportement, pour situer ces cinq réactions devant un conflit.

Modélisation des réactions aux conflits



© Méthode de gestion de conflits Thomas-Kilmann

Chacune des cinq réactions de son modèle peut avoir son utilité, selon les circonstances. Tout être humain aurait d'ailleurs tendance, paraît-il, à réagir d'une façon donnée, de préférence à toute autre, lorsque survient un conflit. Il y a des personnes qui éviteront les conflits à tout prix, tandis que d'autres seront portées à vouloir dominer la personne avec qui elles sont en conflit. Toutes les autres réactions du modèle de Thomas, dont le compromis, peuvent aussi, évidemment, constituer des tendances marquées.

Exploration des différences

La meilleure chose à faire, si vous souhaitez faciliter la résolution d'un conflit, est de bien comprendre les enjeux de celui-ci. Il vous faut pour cela chercher en profondeur, sous les indices apparents, les véritables causes du problème. Or, les faits sont plus faciles à confirmer et à concilier que les perceptions. Ces dernières ont tendance à se déformer, notamment parce que nous sommes portés à attribuer des motifs aux actions d'autrui et à « voir » des choses qui confirment notre propre position.

Par exemple, vous pouvez penser que la perception de votre interlocuteur, au sujet d'une situation conflictuelle donnée, constitue une pure fantaisie, tandis que, pour cette personne, il s'agit de la réalité. Ses perceptions de ce qui est « réel », à ses yeux, s'intègrent progressivement à son cadre de référence et influencent sa façon de réagir au conflit. S'il est parfois facile de corriger des perceptions inexactes en s'attachant à « rétablir les faits », d'autres conflits sont beaucoup plus difficiles à résoudre. Les recommandations qui suivent pourraient vous aider à faciliter le règlement d'un conflit opposant des personnes ou des groupes :

Quelques recommandations

a Incitez les personnes en conflit à voir celui-ci du point de vue de leurs adversaires. Les techniques d'écoute active sont très utiles en pareille circonstance.

b Efforcez-vous de déceler les situations où les parties qui s'opposent ont présumé des intentions de leurs adversaires en fonction de leurs propres craintes. Souvent, dans une situation conflictuelle, nous envisageons le pire, et nos peurs nous conduisent à des positions très arrêtées.

c Empêchez les parties de s'attaquer et de se blâmer réciproquement. Si cela se produit, elles auront tendance à être sur la défensive, à contre-attaquer ou à créer davantage de distorsions.

d Aidez les parties à distinguer leurs intérêts de leurs positions. Nous avons parfois tendance à nous enfermer dans certaines positions au point d'en oublier les intérêts que nous cherchons à défendre. L'évaluation de leurs intérêts respectifs permet parfois aux parties en conflit de réaliser des progrès décisifs et de conclure un accord mutuellement avantageux ;

e Aidez les parties à imaginer d'autres solutions possibles au conflit. Souvent, les deux seules solutions envisagées sont celles qui les opposent l'une à l'autre .

f Incitez les parties à donner libre cours à leurs émotions. Parfois, celles-ci sont plus importantes que les faits en cause. En s'exprimant ouvertement, les parties peuvent parvenir à se libérer des sentiments négatifs qui empêchaient toute discussion constructive.

De plus, la libre expression des sentiments permet souvent de recueillir des renseignements précieux qui, autrement, n'auraient peut-être pas été communiqués ; Toutefois il faut garder à l'esprit que ce libre cours ne signifie pas frapper, détruire, insulter, attaquer (se référer au point (c)).

g Aidez les parties à trouver des solutions acceptables par tous. La gestion des conflits ne fait pas que des gagnants, mais il est surprenant de voir le nombre de conflits qui peuvent être résolus à la satisfaction des deux parties. Votre capacité d'écouter et d'inciter les parties opposées à imaginer de nouvelles solutions peut être ici d'une aide inestimable.

Vos plus grands atouts sont : d'abord la connaissance de la situation conflictuelle et de ses composantes (les données et les émotions des parties opposées) et ensuite, la patience et l'empathie dont vous ferez preuve en amenant les parties à transformer les composantes de départ en une entente mutuellement acceptable.

Nous tenons à rappeler, pour conclure le présent sujet, que les conflits peuvent constituer une ressource précieuse dans la majorité des organisations parce qu'ils peuvent révéler les problèmes d'organisation, de gestion et bien d'autres. Ainsi, la résolution du problème permet à l'organisation de progresser. Nous espérons que vous mettrez votre chapeau de facilitateur lorsque surviendront des situations conflictuelles dans l'exercice de vos fonctions d'animateur de la concertation.

Résolution de problèmes

Comme animateur d'une association, vous êtes en mesure d'aider vos collègues et les membres de votre organisation à régler des problèmes de diverses façons. Toutefois, la plupart du temps, vous exercerez votre rôle de facilitateur dans un cadre moins formel. Quelques fois, la résolution d'un problème porte simplement sur ce que vous indiquerez aux personnes concernées à quel endroit elles pourraient obtenir de l'aide dont elles ont besoin.

Ici, pour ne pas revenir sur les points déjà abordés plus haut, nous nous contenterons de faire ressortir les principales étapes de cette démarche de résolution d'un problème en considérant qu'un conflit est un problème.

Démarche à suivre

1 Identifier le problème (qui oppose les personnes) à résoudre et s'assurer de bien le comprendre avant de tenter de le résoudre ;

2 Décomposez le problème en plusieurs éléments plus faciles à traiter. Cela favorise généralement sa résolution. Cela pour vous permettre de saisir ses causes et ses conséquences (non seulement pour les personnes qui souhaitent qu'il soit réglé, mais aussi pour toutes les autres personnes touchées) ;

3 Essayez de déterminer toutes les personnes ou tous les groupes pouvant être associés au problème ;

4 Après avoir défini clairement la nature du problème, songez aux autres personnes qui seraient peut-être disposées à participer aux efforts déployés pour le résoudre ;

5 Tentez de repérer les obstacles à la résolution du problème (dans le langage de la gestion du cycle du projet, on parlerait des hypothèses)

6 Pensez à diverses façons de régler le problème sans nécessairement faire appel aux ressources de l'association. Une telle réflexion ne doit pas être écartée, compte tenu de la disponibilité des ressources et des problèmes toujours plus nombreux à résoudre ;

7 Déterminez aussi comment vous saurez si le problème a été réglé. En tant que facilitateur, vous devrez veiller à ce que toutes les mesures correctives aient été prises. Si ce n'est pas le cas, vous devrez assurer le suivi qui s'impose.

8 De tous les conseils susmentionnés, le premier est le plus important. Avez-vous déterminé correctement le problème à résoudre ? Dites-vous qu'un problème bien défini est à moitié réglé !

Anecdote :

Deux associations travaillant dans le même domaine avaient décidé de se constituer en consortium pour postuler à un appel à projet du PCPA. Pendant la préparation du dossier de candidature, les deux associations ont été confrontées à un conflit portant sur les rôles que les uns et les autres allaient pouvoir jouer pendant la mise en œuvre du projet.

L'animatrice et la coordonnatrice du PCPA, après avoir entendues les deux parties séparément ont appréhendé la résolution de ce conflit en mettant en avant les compétences acquises par les membres de chacune des associations lors d'expériences passées sur les Fonds d'appui aux projets (FAP) précédents, ainsi que les aptitudes obtenues sur base de leur parcours professionnels voire scolaires.

Bien que la médiation n'ait pas abouti à une résolution complète du conflit, les deux leaders opposés ont pu préserver leur relation humaine et ont tout simplement opté pour la dissolution du consortium.

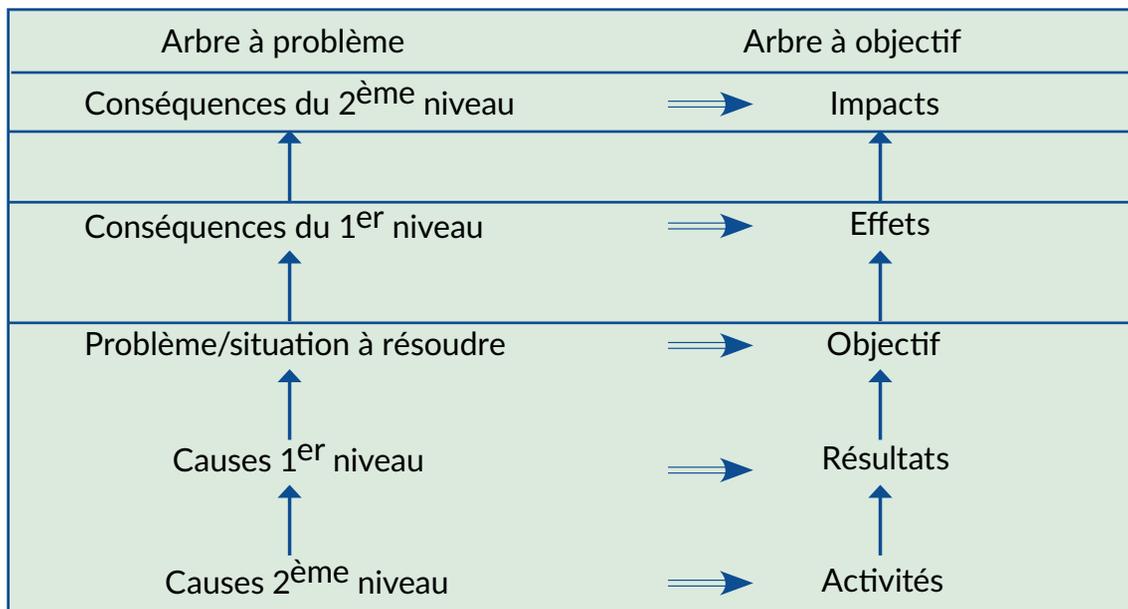
FICHE OUTIL N°8 : SAVOIR CONCEVOIR ET COORDONNER DES PLANS D' ACTIONS

1.Savoir concevoir et coordonner les plans d'actions

Pour concevoir et coordonner les plans d'actions, un animateur devrait suivre les étapes suivantes :

1.1.Conception des plans d'actions

- ◆ Identifier le problème/la situation négative à résoudre
- ◆ Analyser (établir la relation de cause à effet) le problème/ la situation à résoudre pour en connaître ses causes et ses conséquences en se servant de l'outil « arbre à problèmes »
- ◆ Convertir l'arbre à problèmes en arbre à objectifs de manière à définir l'objectif, les résultats et les activités d'une part et les effets et impacts d'autre part :



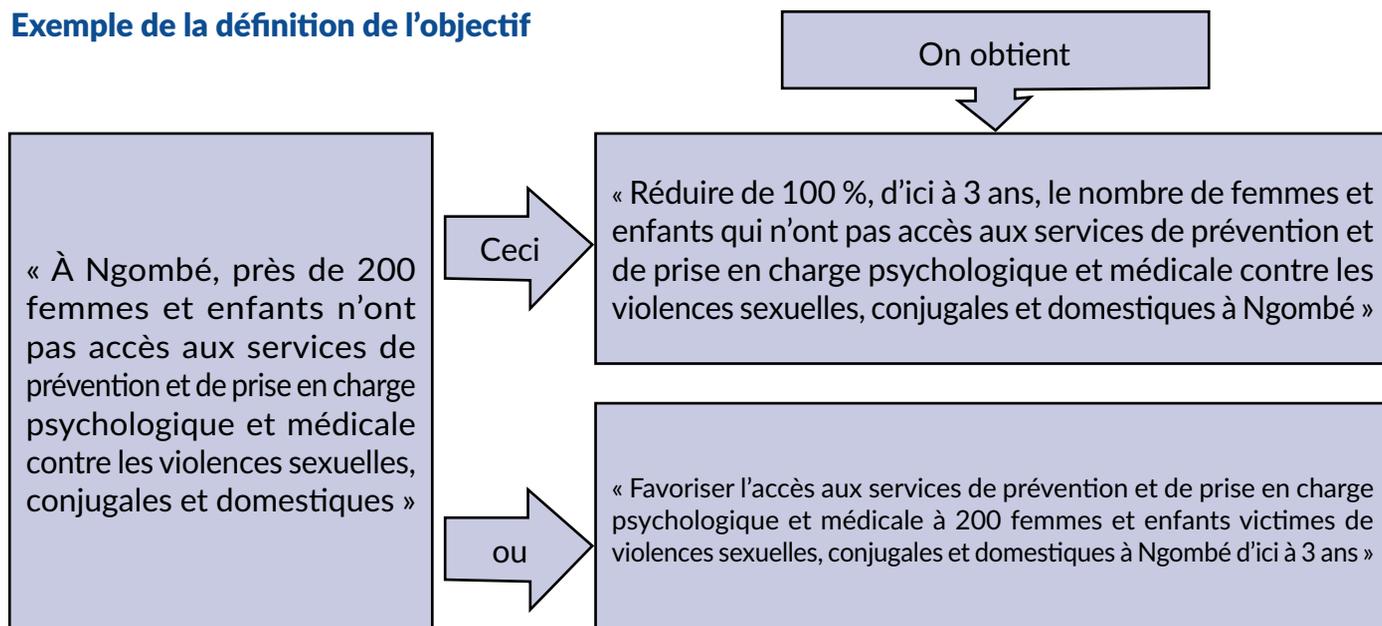
☞ Analyser les options/les solutions et en choisir celle (s) qui sera (ont) mise (s) en œuvre

Exemple de définition d'un problème

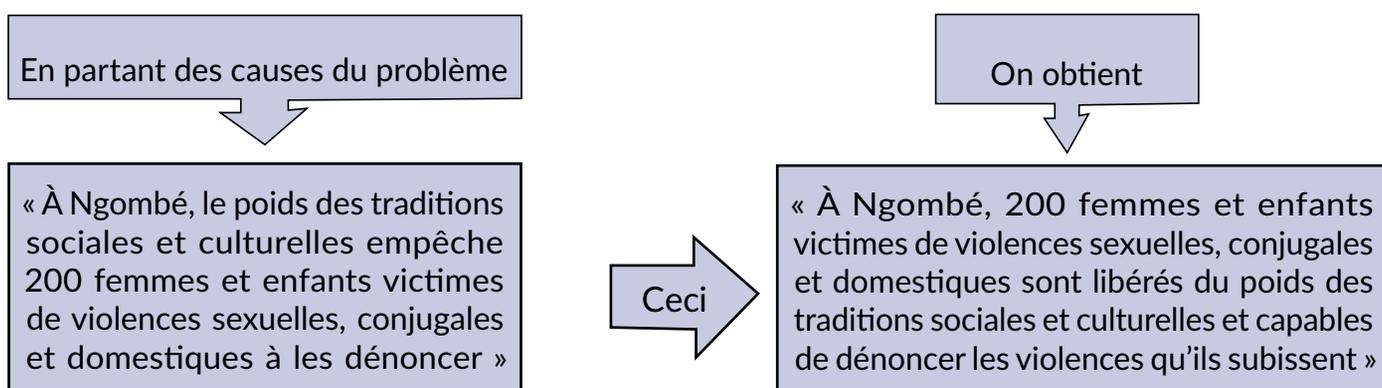


Exemple de l'analyse des problèmes

Exemple de la définition de l'objectif



Exemple de la définition de resultat



Démarche d'élaboration de planning

Une fois que l'option/ la solution est retenue, élaborer un planning de mise en œuvre en suivant la démarche ci-dessous :

- décomposer chaque activité en sous-activités ou tâches ;
- estimer/évaluer la durée de chaque tâche ;
- additionner la durée de toutes les tâches pour trouver celle de l'activité ;
- additionner la durée de toutes les activités pour avoir celle du plan d'actions ;
- repérer les activités qui dépendent les unes des autres et celles qui ne le sont pas ;
- ordonnancer (déterminer l'ordre) des activités ;
- élaborer le planning en se servant du diagramme de GANTT³

³Un diagramme de Gantt répertorie toutes les tâches à accomplir pour mener le projet à bien, et indique la date à laquelle ces tâches doivent être effectuées. Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin.

Exemple du plan d'actions des formulaires de présentation des fonds d'appui aux projets du PCPA – Congo

Activités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7
Activités 1	X	X	X	X			
Activités 2		X		X			
Activités 3				X	X	X	
Activités 4	X	X		X			
Activités 5						X	X
Activités 6	X	X	X				
Activités 7					X	X	X
Activités 8	X			X			X

Conseils

- ◆ Ne pas être trop pressé et/ou optimiste.
- ◆ Prévoir une marge de temps pour faire face aux imprévus
- ◆ Être réaliste dans vos prévisions

1.2. Coordonner le plan d'actions

Coordonner le plan d'actions consiste à conduire à synchroniser les différentes activités, les mettre en œuvre et gérer le tableau de bord. Il s'agit de veiller et vérifier régulièrement :

Suivre les délais

- ◆ le respect des délais de mise en œuvre des tâches et des activités du plan d'actions afin d'ajuster les prévisions de planning, anticiper d'éventuelles actions correctives
- ◆ contrôler les tâches en cours de réalisation par rapport aux prévisions du planning de référence ;
- ◆ mettre à jour le planning prévisionnel en représentant les travaux déjà réalisés et en ajustant les prévisions ;
- ◆ analyser l'avancement et prévoir le reste à faire ;
- ◆ voir les impacts sur le reste à faire et les dérives constatées ;
- ◆ décider des actions à entreprendre pour réorienter le plan d'actions dans le cas où des écarts ont été mis en évidence ;
- ◆ le respect des coûts pour ajuster les prévisions budgétaires ;
- ◆ contrôler l'avancement des tâches et activités en cours de réalisation par rapport aux prévisions

du budget de référence en comparant les réalisations des prévisions ;

- ◇ mettre à jour le tableau de suivi budgétaire en évaluant les dépenses déjà engagées et les fonds non engagé ;

Suivre les coûts.

Exemple du tableau de suivi budgétaire

N°	Coût planifier	Variation	Coût réel	Coût restant
Total				

Suivre la qualité

On entend par qualité, l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins exprimés ou latents des utilisateurs. Plus un bien/service répond aux besoins pour lesquels il est destiné, meilleure est sa qualité. Suivre la qualité, c'est de veiller à ce que le travail soit exécuté selon les prescriptions techniques et que les biens ou services qui seront produit apportent une satisfaction optimale des besoins des utilisateurs. Pour suivre la qualité, il faut:

- ◇ vérifier régulièrement les performances obtenues par rapport aux prévisions
- ◇ établir et maintenir la traçabilité (documents) qui permettra aux intervenants de s'y référer
- ◇ classer et conserver la documentation pour capitaliser l'expérience et les savoir-faire acquis.

FICHE OUTIL N°9 : POUVOIR RENDRE COMPTE (POPULATIONS, OSC, BAILLEURS)

Les gestionnaires d'une association ou d'une dynamique collective comme l'animateur de la concertation sont des personnes mandatées par leurs pairs pour mettre en œuvre la mission que cette organisation s'est assignée.

Elles ont la responsabilité de gérer les ressources de l'association ou de mettre en œuvre les activités. A ce titre, elles ont obligation de rendre compte de la gestion de ces ressources et du patrimoine de l'association.

Rendre compte implique la nécessité de communiquer. Il faut donc des outils, des supports et des canaux de communication.

1. Production des supports de communication

On entend ici par support de communication, les documents qui contiennent les informations que l'animateur de la concertation ou les responsables de la dynamique collective/association souhaitent partager à leurs interlocuteurs. Il s'agit des plaquettes de présentations, de rapports d'activités, de gestion ou encore, de rapports de réunion. Ces supports de communication permettent de

- ◇ faire le point sur les avancées de mis dans la mise en œuvre des activités et éventuellement les difficultés rencontrées, etc. ;
- ◇ présenter d'une manière synthétique les activités réalisées tant en interne qu'en externe ;
- ◇ garder des traces écrites des réalisations ou des décisions prises

Ainsi pour rédiger un support de communication, un rapport ou un compte-rendu par exemple, il faut :

- ◇ réfléchir sur les informations que l'on souhaite mettre dans le document ;
- ◇ bâtir le plan du document ;

- ◇ rassembler et classer les informations ;
- ◇ rédiger le document en étant concis, précis et clair (utilisez de préférence des phrases courtes: sujet - verbe - complément) .

2. Communiquer/diffuser le document

Si la communication se fait sur Internet (site Internet, page facebook, groupe WhatsApp, etc.), il suffit de diffuser le document dans le réseau.

Si par contre la communication aura lieu au cours d'une réunion,

- ◇ la préparation de celle - ci est nécessaire. Il s'agit dans ce cas de connaître les interlocuteurs pour adapter le message dans la forme et dans le contenu au plan intellectuel et affectif. Le vocabulaire utilisé par exemple doit être connu des interlocuteurs (au cas contraire, expliquer les mots utilisés) et tenir compte de leurs croyances, valeurs et désirs.
- ◇ l'élaboration du message, c'est la partie la plus difficile de la communication du fait que le sens des mots utilisés dépend des croyances et surtout du milieu. Il faut donc bien connaître ses interlocuteurs pour utiliser les mots qui ont le même sens dans leur culture.
- ◇ la communication des informations, il ne s'agit pas tout simplement de la parole, la communication ici est aussi corporelle : les gestes comptent parce que le corps peut dire le contraire ce que vos paroles disent.

Remarque

Lorsque vous rendez régulièrement compte, il ne faut pas hésiter à recueillir les retours de vos interlocuteurs, et à en tenir compte pour les prochaines fois. Cela pourrait se faire via les réseaux sociaux, des emails ou des coups de fils.

FICHE OUTIL N°10 : MAITRISER L'OUTIL INFORMATIQUE ET INTERNET

A l'ère du numérique, tous les métiers sont en train de s'adapter. Grâce au développement de l'informatique et aux nombreux outils qu'il met à notre disposition, il est possible aujourd'hui de réaliser de nombreuses tâches de façon plus efficace et rapide. Les outils informatiques facilitent la gestion de projet et le travail collaboratif. L'animateur aurait tout à y gagner en intégrant leur usage à ses outils professionnels, afin de pouvoir les utiliser efficacement.

Avantage de l'outil informatique

- ◇ Permet de gagner en temps, en automatisant la plupart de ses tâches
- ◇ Permet de briser les barrières créées par la distance, en permettant de travailler avec des partenaires à l'autre bout du monde, comme s'ils étaient sur place
- ◇ Permet une meilleure diffusion de l'information
- ◇ Permet un meilleur accès à la recherche d'information
- ◇ Permet un meilleur stockage des données
- ◇ Permet d'accroître sa visibilité
- ◇ Permet de trouver des financements ou des partenaires susceptibles de vous accompagner
- ◇ Permet d'avoir une bonne exploitation des données, en utilisant des filtres pour les classer
- ◇ Faire rapidement des calculs complexes
- ◇ Permet une gestion de budget à travers des tableaux avec des numérotations automatisées

Illustration N°1

Désormais, plus de limites géographiques ! Si vous êtes responsable d'une organisation de la société civile en Afrique, et que vous souhaitez collaborer avec d'autres organisations à l'étranger.

C'est le cas de l'Union des syndicats du Congo (USC) qui continue de collaborer avec la Confédération générale du travail (CGT) en France après la fin du projet.

L'intégration des outils informatiques dans la gestion associative offre une mobilité sans pareille. Il vous est désormais possible d'avoir accès à tous vos supports de travail où que vous soyez et n'importe quand. Il vous est aussi possible d'organiser votre travail en équipe, de distribuer des tâches à vos collaborateurs et de suivre la progression de ces derniers même si vous n'êtes pas sur place, par visioconférence par exemple.

Illustration N°2

Avec Internet, la communication d'une information entre les membres d'une association peut devenir plus rapide et automatisée grâce l'utilisation d'une liste de diffusion.

Vous aurez l'impression de n'envoyer qu'un seul message à partir de votre adresse email. Pourtant, vous vous adressez à plusieurs destinataires sélectionnés au préalable, lors de la création de votre liste de diffusion.

Conseils pour créer une liste de diffusion sur Gmail

- ◆ Lorsque vous êtes connecté à votre compte google sur votre navigateur, cliquez sur l'icône « Applications Google » en haut à droite, tout juste à côté de votre photo de profil
- ◆ Sélectionnez l'icône « Contacts » ;
- ◆ Puis cochez les contacts à inclure dans la liste de diffusion d'emails de Gmail,
- ◆ Puis cliquez sur l'icône « Gérer les libellés » puis sur « Créer un libellé » ;
- ◆ Saisissez le nom que vous voulez pour votre liste de diffusion et enregistrez-le sur le côté gauche, dans « Libellé », le groupe correspondant est affiché.

Conseils pour créer une liste de diffusion sur Outlook

- ◆ Accédez tout d'abord à votre menu « Contact » ;
- ◆ Puis cliquez sur « Nouvelle liste de contacts » dans Outlook ;
- ◆ Par la suite double-cliquez sur chaque contact que vous souhaitez ajouter à votre liste ;
- ◆ Terminez en donnant un nom à votre nouvelle liste.

Pour envoyer un nouveau message à cette liste de diffusion créée, il ne vous reste plus qu'à saisir le nom du groupe dans le champ « Destinataire » comme pendant l'envoi d'un mail habituel .

Illustration N°3

Il est possible de gérer le budget sur une longue durée grâce à l'outil informatique, et en particulier avec un logiciel comme Excel, et même de procéder au recouvrement des cotisations statutaires par monnaie électronique (mobile money).

Illustration N°4

Les associations ont besoin de communiquer pour rendre visibles leurs activités. Avec Internet il est possible d'améliorer sa communication vers l'extérieur à moindre coût. Les Blog et les réseaux sociaux sont un moyen de publier leurs informations sur le web sans connaissances techniques particulières, mais aussi un bon moyen de les stocker.

FICHE OUTIL N°11 : SAVOIR ANALYSER LES POLITIQUES PUBLIQUES, L'EXEMPLE DU PND

La compréhension et l'influence sur les politiques publiques par les OSC a toujours été un objectif poursuivi par le PCPA, depuis sa création ainsi que l'opportunité d'associer les OSC à leur élaboration et leur déclinaison. Cela a été le cas dès la mise en place du Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP) en 2004.

Dans la mesure où le dialogue avec les pouvoirs publics suppose la connaissance et l'appropriation de leur feuille de route, il est impératif pour un animateur qui accompagne des dynamiques collectives d'OSC congolaises souhaitant travailler sur une politique publique de s'approprier le Programme National de Développement (PND). En tant qu'agenda national du développement pour savoir analyser les programmes pluriannuels d'actions prioritaires, le PND pose le cadre de toutes les politiques publiques. Il s'agira de connaître le mode de financement desdites actions ainsi que la chaîne de décision.

Cet objectif vaut également pour toute politique publique nationale, ou locale.

Une animation en ce sens vise un double objectif:

- ◆ Donner aux participants les outils nécessaires pouvant leur permettre d'analyser les politiques publiques évoquées dans le PND ;
- ◆ Permettre aux participants de comprendre les modes de financement des actions publiques (comment les décisions se prennent-elles ? Qui a quelle responsabilité ?).

Quelques rappels

- ◆ Le Programme National de Développement représente la pierre angulaire du projet de croissance multisectorielle de l'Etat ; En tant que programme, il regroupe aussi bien l'ensemble des actions publiques à développer que les budgets alloués à chacune des politiques sectorielles (ex : Programme National de Développement Sanitaire ; le Programme National d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnel)

Savoir analyser les politiques publiques devrait :

- ◆ amener les participants à faire des propositions pour leur mise en œuvre afin d'influencer sur leur évolution
- ◆ Leur permettre de faire un lien entre une politique publique et sa déclinaison locale par les pouvoirs publics décentralisés et/ou déconcentrés cotoyés ;
- ◆ Leur permettre de faire le lien entre leur action associative et la politique publique qu'ils comptent influencer ou à laquelle ils comptent contribuer

Résultats attendus

A la fin de la séance, les participants ont amélioré leurs connaissances en analyse des politiques publiques et ont connaissance de leur mode de fonctionnement, de leurs créneaux de financement et de décision.

Contenu de la séance

Sans que la liste ne soit exhaustive, les points suivants pourront être abordés :

- ◆ Présenter le PND et, si possible, de ses composantes
- ◆ Présenter le Programme Pluriannuel d'Actions Prioritaires (PPAP⁴) et socle des politiques publiques
- ◆ Identifier les actions publiques par le biais des programmes nationaux sectoriels, et cela sous forme d'étude des cas selon les champs d'actions des dynamiques représentées (forêts ; santé ; agroalimentaire...)
- ◆ Identifier certains budgets alloués aux actions publiques par secteur ainsi que de leur mode de financement (ex : procédure pour l'acquisition de ces financements sectoriels)
- ◆ Voir comment aborder un programme national par secteur en vue d'y déceler des opportunités de financement
- ◆ Réfléchir sur la veille du bon déroulement des politiques publiques
- ◆ Proposer des mécanismes pour rappeler les autorités à leurs responsabilités si la mise en exécution d'une politique publique n'est pas convenablement respectée

🗨 Lire aussi : la fiche technique et pédagogique sur le suivi et l'évaluation des politiques publiques par la société civile produite en 2014 par le PCPA, disponible en téléchargement libre via : <https://pcpacongo.files.wordpress.com/2016/04/fiche-sepp-bdef.pdf>

FICHE OUTIL N°12 : POUVOIR ASSURER LE LIEN AVEC LES AUTORITÉS

Les OSC ou les dynamiques d'OSC ne disposent pas d'un pouvoir de décision comparables à celui des autorités d'un Etat ou d'une administration, qui tire sa légitimité de textes réglementaires ou législatifs. La légitimité des OSC est autre : elles bénéficient de la confiance de leurs membres et de la société pour exprimer leurs préoccupations, présenter et défendre leurs intérêts et les mobiliser pour diverses causes, de sorte qu'elles apportent une contribution essentielle à l'élaboration de politiques.

La grande variété des OSC reflètent la diversité de la société. Elles sont complémentaires de la démocratie représentative et apportent au processus décisionnel et à la mise en œuvre des politiques un plus en termes d'opinion publique, de connaissances, d'expériences et d'expertises.

La collaboration entre la société civile et les pouvoirs publics permet un développement et une mise en œuvre plus dynamique et efficace des politiques et plans d'action, en renforçant leur qualité, leur compréhension et leur applicabilité sur le long terme de l'initiative politique.

La contribution de la société civile

Il est donc indispensable que les liens entre les pouvoirs publics et les dynamiques /OSC puissent être assurés pour permettre la matérialisation de la contribution de la société civile.

Les dynamiques/ OSC apportent un large éventail de contributions à l'élaboration de politiques et à leur mise en œuvre, modes d'expression ou type de contribution. En voici quelques-unes

⁴Pour le PND 2018-2022

Les campagnes et actions de plaidoyer

Elles expriment des problèmes, des préoccupations et des besoins sur un problème spécifique, un point de vue ou un intérêt général qui n'est pas encore couvert par la législation ou d'autres documents d'orientation. Elles interviennent pour renforcer un propos, une démarche, pour attirer les médias.

L'innovation

Elle fait référence à l'élaboration de nouvelles solutions et approches, la mise en évidence de leur intérêt et de l'attrait qu'elles peuvent présenter pour les pouvoirs publics comme pour le grand public.

La présentation de cette innovation peut également donner lieu à des ateliers de travail, avec les autorités, mais aussi avec les premiers concernés : ceux qui utiliseront ce service.

L'offre de services et de ressources

Les dynamiques /OSC proposent des services dans quasiment tous les domaines. Elles peuvent apporter des ressources pour des activités en collaboration avec les pouvoirs publics .

Les Principes fondamentaux de la coopération OSC/dynamiques-Pouvoirs publics

L'autonomie et l'indépendance

Concernant leurs buts, décisions et activités, les dynamiques /OSC doivent être reconnues comme des entités libres et indépendantes. Elles ont le droit d'agir en toute indépendance et de défendre des positions différentes de celles des autorités avec lesquelles elles peuvent coopérer par ailleurs

La confiance

Une société ouverte et démocratique repose sur l'interaction franche et loyale entre les acteurs et les secteurs. Tout en jouant des rôles différents, les dynamiques/ OSC et les pouvoirs publics ont le même objectif d'améliorer la vie des populations ou communautés.

Cet objectif ne pourra être atteint de manière satisfaisante que s'il repose sur la confiance, ce qui implique la transparence, le respect et la fiabilité mutuelle .

La fonction de surveillance et l'évaluation

Les dynamiques /OSC suivent la mise en œuvre des politiques, en particulier les normes de qualité et les bonnes pratiques. Cela peut amener à une réorientation des politiques en question.

Pour maintenir ce lien entre les dynamiques/OSC et les pouvoirs publics, il y a quelques principes fondamentaux non exhaustifs à observer par les parties prenantes.

L'expertise et les conseils

Les dynamiques/OSC apportent des informations, des expériences et une compréhension inestimable de par l'étendue de leurs activités, par exemple sur la participation des usagers d'un service.

Cette expertise peut d'ailleurs être donnée moyennant rémunération.

L'information et la sensibilisation

Les dynamiques/ OSC communiquent aux autorités leurs connaissances et conclusions, elles servent de relais pour toucher la population et attirent l'attention des autorités sur les problèmes de la population.

La participation

Les OSC recueillent et relayent les opinions de leurs membres, de leurs groupes cibles et des citoyens concernés. L'une des conditions préalables à l'application de ce principe est que les processus de participation soient ouverts, accessibles et fondés sur des paramètres de participation préalablement convenus avec les pouvoirs publics (autorités), à l'exception peut-être des actions s'inscrivant dans un processus d'un plaidoyer, qui elles sont plus techniques, et nécessitent la mobilisation de quelques-uns. Ce qui n'empêche pas la redevabilité (voir plus bas).

La redevabilité et la transparence

Agir dans l'intérêt public exige, tant de la part des dynamiques /OSC que des pouvoirs publics, l'ouverture, la responsabilité, la clarté et l'obligation de rendre des comptes, la transparence étant de mise à toutes les étapes

FICHE OUTIL N°13 : RECHERCHE DE FINANCEMENT PAR UNE OSC

La mobilisation de fonds est une partie importante de la gestion d'une association ou d'une dynamique. Sans les ressources, aucune organisation au monde ne peut accomplir sa mission sociale ni se développer. Pour y parvenir, elle doit disposer des moyens financiers, matériels, techniques et technologiques. Il est important de distinguer deux types de financement qu'une OSC doit mobiliser : les ressources internes ou fonds propres et les ressources extérieures.

1. Mobilisation des ressources extérieures

Bien qu'une association puisse disposer de fonds propres, ils ne peuvent malheureusement suffire à la réalisation de son objet social. Pour cela, elle doit rechercher des financements auprès des éventuels bailleurs/partenaires techniques et financiers. L'obtention de ces financements extérieurs, les OSC doivent entre autres avoir

- ◆ de l'expérience dans leur domaine d'intervention ;
- ◆ des capacités en gestion (les fonds déjà gérés, les rapports techniques, financiers et d'audit) ;
- ◆ des connaissances en gestion du cycle de projet ;
- ◆ la maîtrise des lignes directrices des éventuels bailleurs ;
- ◆ la connaissance des bailleurs ;
- ◆ des ressources pour apporter la contrepartie du financement ou une stratégie pour mobiliser celle-ci ;
- ◆ le maintien d'une veille informationnelle

Le procès-verbal de la dernière Assemblée générale et le dernier rapport d'activité sont des documents fréquemment demandés .

2. Où et comment chercher du financement ?

Pour avoir des informations sur les appels à projets, une OSC doit maintenir la veille informationnelle :

- ◆ en restant connecté sur Internet
- ◆ en s'abonnant à des revues, sites internet, journaux nationaux, etc.
- ◆ par du « bouche à oreille » /intégration de réseaux

Outre la veille informationnelle, une OSC doit se servir de ses réalisations précédentes en organisant des communications à l'intention des acteurs (pouvoirs publics, partenaire techniques et financier, les OSC partenaires, etc.).

Il peut être intéressant de se constituer une base de données, de noter des informations sur les méthodes de travail de bailleurs (ex : domaines soutenus, fréquences des appels à projets).



Témoignages

De la création de notre association en 2010 jusqu'en 2013, nous avons travaillé avec nos propres moyens. Nous avons commencé par réaliser la pépinière de 9 000 plants de cacao dans un endroit qui garantissait la visibilité de cette activité. En 2013, lorsque la Congolaise Industrielle de Bois (CIB) a vu la qualité du travail que nous avons abattu, elle est venue vers nous et nous a proposé un contrat de 39 000 000 FCFA. La bonne exécution de ce contrat nous a permis d'avoir un deuxième contrat de 145 000 000 FCFA avec la même structure.

Sur la base de l'expérience que nous avons acquise, nous avons produits des rapports, élaboré un plan stratégique et le budget y relatif. Nous avons présentés ces documents aux différents bailleurs et le projet Forêt et Diversification Économique s'est intéressé en nous accordant une subvention de 259 000 000 FCFA.

Entre temps, sur la base des appels à projet lancés par le PCPA – Congo, nous avons répondu et bénéficiés de deux subventions.

Une troisième stratégie de mobilisation des ressources extérieures au sein de notre association est le partenariat avec le consortium Initiative Développement (ID)- l'Ordre de Malte. Ensemble, nous avons bénéficié du financement de l'Union Européenne et de l'Agence Française de Développement.

Moise Lantoum, coordonnateur de l'APVPS

Partie II : **les qualités de l'animateur**

FICHE QUALITES DE L'ANIMATEUR N°1 : LES QUALITES LIEES A LA POSTURE

Avoir l'esprit d'écoute

L'écoute est l'une des compétences clé pour un animateur C'est le point de départ de la communication. En effet, avant même de parler à un auditoire, il faudrait d'abord être capable de l'écouter pour connaître ses attentes, ses opinions...

Etapes pour développer l'esprit d'écoute

1. Réapprendre à aimer le silence

Le silence ne devrait pas mettre mal à l'aise, même s'il se produit dans une conversation. Pour recommencer à trouver le silence non menaçant, il faut s'autoriser des moments, même brefs, sans bruit.

2. Éliminer le « multi-tâche-simultané »

Dès que vous entamez une conversation, laissez de côté toute autre activité. Au besoin, demandez à votre interlocuteur de patienter quelques secondes pour vous permettre de terminer votre tâche et ainsi vous libérer l'esprit afin de pouvoir écouter plus attentivement.

De plus en plus d'études montrent que jongler entre plusieurs tâches a un effet néfaste sur la performance, c'est pourquoi, il faut se défaire de cette mauvaise habitude.

3. Se consacrer au moment présent

Le point de départ d'une écoute active est d'être dans le moment présent. Au besoin, vous pouvez changer de position (se lever, se détourner de son écran, changer de pièce...) pour créer une rupture physique entre ce que vous faisiez avant, et la conversation.

4. Se dire que l'on a quelque chose à apprendre

Pour favoriser une écoute active, entrez dans chaque conversation en vous disant que vous allez apprendre quelque chose. D'une certaine façon, il faut se déconnecter de ses propres opinions et expériences pour être capable de véritablement entendre ce que notre interlocuteur a à dire.

5. Ne jamais remplir les trous dans les phrases

En moyenne, les gens ont un débit de 225 mots par minute dans une conversation, alors que le cerveau humain peut en entendre jusqu'à 500 dans le même temps.

Le problème est qu'inconsciemment, notre esprit a tendance à remplir les blancs, ce qui nuit gravement à l'écoute et à la compréhension du message. Pour éviter cela, il faut faire l'effort conscient d'écouter vraiment chaque mot.

À retenir

L'écoute active se travaille au quotidien de façon consciente. Chaque jour, nous avons tous plusieurs chances d'essayer de nouvelles pratiques d'écoute et de communication, c'est pourquoi il faut les saisir proactivement et les résultats ne tarderont pas à se concrétiser.

Etre attentif

C'est une qualité que l'animateur doit impérativement avoir, pour lui permettre de déceler les non-dits de son auditoire, mais aussi pour montrer son empathie.

a- Apprendre à être plus attentif

Exercez votre esprit.

Vous allez devenir plus attentif en prenant l'habitude de prêter attention à ce qui se passe autour de vous. Il faut de l'entraînement pour y arriver. Il existe de nombreuses façons d'entraîner votre esprit pour devenir plus attentif.

Pensez aux choses que vous faites tous les jours : vous mangez, vous respirez, vous bougez, vous parlez. Imaginez que vous commenciez à devenir plus conscient de chacune des parties qui composent votre journée. Pensez à ce que vous allez remarquer si vous commencez à vraiment faire attention aux petites parties de votre vie. C'est la première étape pour vous aider à devenir plus attentif.

Entrenez-vous à être plus attentif pendant vos activités de la vie quotidienne

Par exemple, faites attention à chacune des étapes que vous effectuez pour préparer votre café le matin. Ensuite, prenez conscience de la façon dont réagissent vos sens pendant que vous buvez votre café. Tous les jours, essayez de prendre conscience d'une nouvelle partie de vos habitudes.

Soyez bref

Votre esprit fonctionne mieux sur de petites périodes intenses, c'est pourquoi vous devez garder vos séances courtes. Des études ont montré qu'il est plus productif et utile de diviser des périodes plus longues de concentration. Vous pourrez devenir plus attentif si vous faites en sorte que ces séances restent courtes.

b- Prendre de nouvelles habitudes pour devenir plus attentif

De simples exercices respiratoires permettent de mieux se détendre et se concentrer.

👉 Être tolérant

Qu'est-ce que la tolérance ?

Attitude de quelqu'un qui accepte chez les autres des manières de penser et de vivre différentes des siennes.

Attitude de quelqu'un qui fait preuve d'indulgence, de compréhension à l'égard de ceux à qui il a à faire.

Être tolérant c'est :

- ◆ être conscient des problèmes des autres et de leurs difficultés, c'est être naturellement capable de les accepter, même lorsqu'ils vous offensent ;
- ◆ accepter que chacun a le libre choix de ses convictions et accepter que l'autre jouisse de la même liberté.

La tolérance est contraire au fanatisme, à une passion excessive pour quelque chose ou pour quelqu'un. La tolérance a pour limite quand l'attitude de l'autre nuit à notre propre liberté.

Quel est le rôle de la tolérance ?

La tolérance est une vertu qui rend la paix possible et contribue à substituer une culture de la paix à la culture de la violence.

Trois règles d'or pour être plus tolérant

- ◇ comprendre que nous sommes tous différents. La première règle pour être plus tolérant est d'accepter que chaque personne a son propre point de vue, sa personnalité, ses expériences, sa culture ;
- ◇ savoir accepter l'incertitude ;
- ◇ apprendre à connaître les autres.

Pourquoi faut-il être tolérant ?

- ◇ Être tolérant envers les autres, c'est ce qui nous rend humains. En apprenant la tolérance, on fait place à la diversité, tout en promouvant une société civile porteuse de paix

Respecter les participants

Ce sont les participants qui constituent la réunion. S'ils ne sont pas respectés, il est évident que la réunion sera un échec. Bien entendu, ne pas respecter les participants ne signifie pas les insulter. En revanche, l'attitude de l'animateur lors d'une réunion peut- être très déplorable.

Respecter les participants à une réunion passe premièrement par le respect de l'heure d'arrivée. Il va de soi que l'animateur ne peut pas arriver à une réunion après les participants. Si cela est le cas, pour une raison ou une autre, il se doit de s'excuser.

Aspects à observer au cours d'une réunion

- ◇ Saluer les participants et se présenter ;
- ◇ Avoir une tenue décente ou non choquante dans la communauté ;
- ◇ Maîtriser sa gestuelle (éviter les mains dans les poches par exemple, ou de mâcher du chewing-gum ou de se racler bruyamment la gorge...) ou des gestes qui pourraient sembler inappropriés dans le contexte local ;
- ◇ Accorder la parole à tous ;
- ◇ Ne pas faire preuve de suffisance, de grandiloquence ou minimiser les participants ;
- ◇ Ne pas tenir de propos grossier ou utiliser un langage mal accepté ;
- ◇ Ne pas tirer volontairement la réunion en longueur, ce qui donnerait l'impression que le temps des autres n'est pas important ;
- ◇ Eviter de s'emporter en public ;
- ◇ Ne pas dévisager trop ouvertement l'un ou l'autre des participants ;
- ◇ Ne pas couper la parole de manière brusque ;
- ◇ Accepter les avis contraires aux siens et opter si besoin pour le raisonnement « à l'amiable » ;
- ◇ Ne pas volontairement créer des conflits entre les participants ;
- ◇ Ne pas faire preuve de mauvaise humeur ;
- ◇ Remercier et saluer à la fin de la réunion ;
- ◇ Ne pas forcer un participant à réagir s'il ne le souhaite pas ;
- ◇ Ne pas ordonner à un participant de se taire mais faire preuve de tact pour le lui faire comprendre.

En bref, respecter les participants c'est

- ◇ Bien connaître les habitudes et règles de vie de la localité
- ◇ Être humble et faire preuve de tact
- ◇ Faire preuve de maîtrise de soi
- ◇ Bien connaître son sujet et les règles de base de la conduite d'une réunion.

Développer la confiance

La confiance des collaborateurs envers l'animateur est indispensable pour le bon déroulement d'un processus de concertation, ou simplement la progression d'une organisation impliquée dans ce processus. A l'inverse, le manque de confiance est une réelle menace pour la croissance de la dynamique de groupe.

Quelques attitudes à adopter pour augmenter la confiance

- ◆ Tenir ses engagements pour être perçu comme fiable, comme quelqu'un qui tient ses promesses et ses engagements ;
- ◆ Garder la confidentialité : en ne divulguant aucune information obtenue pendant des moments d'échanges individuels, car ils font partie du ciment qui construit la relation de confiance entre l'animateur et les autres parties prenantes du processus ;
- ◆ Montrer par votre attitude que vous vous intéressez réellement à l'autre ; Cela enverra un message fort qui permettra de bâtir une relation de confiance solide ;
- ◆ Faire circuler l'information : en faisant en sorte que vos équipes aient le même niveau d'information, par exemple sur un projet ;
- ◆ Être exemplaire : en appliquant à soi-même ce qui a été décidé ou ce que l'on souhaite que les autres appliquent, et en agissant pour l'intérêt de la structure et non pour le sien ;
- ◆ Être sincère : en ne cachant aucune intention ni aucun agenda secret à ses collaborateurs.



Être disponible

Le quotidien de la mission d'un animateur demande beaucoup de temps de travail. Entre les multiples réunions et les échéances, la planification des projets, etc., il n'est pas toujours évident pour lui d'interagir avec ses collaborateurs en dehors de réunions planifiées.

Or, montrer aux membres de son équipe qu'il les apprécie en tant que personnes est pour un animateur aussi important que leur montrer qu'il les apprécie en tant que collaborateurs et qu'ils ont une réelle valeur à ses yeux en tant qu'être humain.

C'est pourquoi il doit ainsi être capable d'écouter activement ses collaborateurs, d'entendre au-delà des mots formulés. Cela suppose notamment d'être disponible pour discuter de temps en temps de manière informelle de sujets tout autres que professionnels.

Accepter de ne pas toujours avoir raison

Que signifie avoir toujours raison ?

Face à une situation donnée, on dit que nous avons raison lorsque nous avons pris la bonne décision ou fait le bon choix. Cela signifie aussi que ce que l'on dit est vrai. Lorsque vous avez raison ou pensez l'avoir, vous cherchez à convaincre les autres de la justesse de votre position avec des arguments.

Comment gérer une personne qui veut toujours avoir raison ?

- ◆ Prendre du recul
- ◆ Ne pas s'énerver
- ◆ Parler calmement
- ◆ Tenter une autre approche tout en préservant la tranquillité d'esprit dans les deux sens .

FICHE QUALITÉS DE L'ANIMATEUR N°2 : LES QUALITÉS LIÉES À L'ORGANISATION

Avoir le sens de l'organisation

Avoir le sens de l'organisation, c'est avoir la capacité de planifier son travail, de prendre les moyens adéquats pour exécuter une tâche dans les délais requis et atteindre les objectifs fixés.

Comment savoir être organisé ?

Principes clés pour s'organiser et mieux travailler

- ◆ pas plus de 5 tâches importantes par jour
- ◆ en faire un peu à la fois
- ◆ estimer le temps nécessaire pour chaque tâche
- ◆ être ambitieux, mais ne pas se surcharger
- ◆ programmer seulement 60% de son temps
- ◆ faire une revue de son plan.

Règles suivies par les personnes très organisées :

- ◆ chaque chose a sa place
- ◆ remettre les choses à leur place
- ◆ ne pas laisser les papiers s'empiler ou autres choses en désordre
- ◆ ne pas remettre à demain ce qui est prévu aujourd'hui (procrastination).

Quelle est l'utilité de mieux s'organiser ?

L'intérêt final de la mise en place de votre nouvelle organisation est de pouvoir mieux gérer votre temps.

Comment planifier sa journée efficacement?

- ◇ analyser ses journées sur une semaine
- ◇ créer un planning incluant le degré de priorité des tâches
- ◇ prioriser efficacement les tâches
- ◇ regrouper les tâches similaires
- ◇ éviter de se disperser
- ◇ attribuer des durées à ses tâches
- ◇ se fixer des objectifs personnels
- ◇ planifier les imprévus.

Avoir le sens de la collaboration mutuelle

La collaboration mutuelle entre les membres d'une équipe permet une meilleure communication au sein de l'organisation. L'équipe ou le groupe sera plus fort et mieux outillé(e) pour atteindre ses buts et objectifs si tous les membres participent activement et collaborent les uns avec les autres.

Quelques attitudes à favoriser pour développer le sens de la collaboration mutuel

- ◇ faire confiance à ses collaborateurs et leur inspirer réciproquement confiance en servant d'exemple. Cela permet d'instaurer un climat propice au dialogue et à l'expression des idées
- ◇ Apprendre à connaître chaque membre de l'équipe et les tâches concrètes qu'il réalise
- ◇ Considérer et respecter les différences et les compétences des membres de l'équipe afin de mettre en action l'intelligence collective
- ◇ Faire preuve de loyauté envers votre équipe, vos collaborateurs vous le rendront. La loyauté est un levier formidable pour la cohésion de groupe et l'intelligence collective.
- ◇ Instaurer un temps d'échange régulier avec son équipe, peu importe la fréquence ; cela constitue une base solide pour établir la communication.
- ◇ Accepter de faire des concessions par moment afin de dénouer une situation et avancer .

Avoir l'esprit de synthèse

La synthèse, vient en amont de la conclusion. C'est une restitution du discours oral de votre réunion. Elle permet de donner des réponses à des questions soulevées en amont ; elle reformule les propos énoncés, les recommandations faites, les résultats obtenus. Bref, elle permet de savoir où nous en sommes par rapport aux thèmes/sujets traités.

La synthèse permet de s'assurer qu'on avance dans le même sens, qu'on est du même avis, ou que chacun se reconnaît dans ce qui a été dit.

Lorsqu'une réunion comporte plusieurs séquences ou que l'ordre du jour donne lieu à beaucoup de réactions, plusieurs synthèses peuvent s'avérer nécessaires. L'objectif est de valider les propos formulés en amont afin d'avancer sur la suite des étapes ou points à l'ordre du jour de manière à ce qu'il n'y ait pas de rupture ou de dénaturation.

Il est important pour être à mesure de faire une bonne synthèse de noter au fur et à mesure les idées qui sont formulées. Ces idées doivent être visuellement accessibles à tous les participants ; d'où l'intérêt de les projeter grâce à un vidéo projecteur, de les inscrire au tableau ou de les noter sur un flip chart. Ces idées doivent être validées par tous .

Les qualités requises pour faire une bonne synthèse

1. Être attentif et avoir un esprit d'écoute
2. Avoir le sens de l'analyse
3. Savoir trier les informations superflues de celles qui sont essentielles
4. Faire le tour de toutes les interventions (veiller à ce que le maximum de personnes présentes se soient exprimés)
5. Avoir une bonne capacité de prise de note
6. Utiliser un style fluide
7. Avoir bien compris les résultats et les objectifs attendus de la réunion.

En synthèse

Le travail en concertation aide les acteurs à se comprendre et à prendre des décisions fondées sur le dialogue, lequel permet de tenir compte de la diversité des expériences, des perspectives et des suppositions des acteurs. Cela vaut, même pour des sujets importants

Conclusion

Animateur de la concertation, un métier d'avenir et plein de perspectives

Les différentes fiches développées à travers ce manuel expliquent l'essentiel de ce qu'il faut savoir pour mener à bien une concertation et propose des postures, des capacités à avoir et à développer pour être à la hauteur.

De plus en plus, la société civile congolaise intervient sur les politiques publiques, pour participer à l'élaboration et la mise en œuvre, au contrôle de celles-ci. C'est pourquoi les OSC se doivent d'être exemplaires et crédibles (à travers la réalisation des actions de qualité qui pourraient accroître leur reconnaissance auprès de pouvoirs publics comme des populations). Savoir animer est aussi un atout essentiel pour s'investir dans les différents cadres de concertation existants ou à mettre en place.

Le manuel nous a rappelé que l'animation de la concertation est compatible avec les différentes strates de la société. Elle s'applique tant au niveau familial, des OSC prises individuellement, aux réseaux/ dynamiques d'OSC et également aussi entre les OSC et les pouvoirs publics.

Non exhaustif, il donne des pistes, des outils et astuces éprouvés depuis 2008 par les membres de la Cellule exécutive. Pas à pas ils ont mis en œuvre des activités de concertation auprès des OSC, en lien avec les pouvoirs publics. Ils ont utilisé les outils décrits ici dans l'animation de leurs réunions, en accompagnement aux formations, etc. Ces outils ne sont pas statiques (épurés, parfaits), au contraire, nous vous recommandons de vous les approprier et de les améliorer, pour que les acquis du Programme concerté pluri acteurs (PCPA) Congo perdurent.

Outil transversal

La grille d'analyse et de préparation d'un processus de concertation

Cet outil est important pour s'engager dans le processus de concertation. Les questions qui figurent dans cette grille peuvent être enrichies à partir de l'expérience de chaque OSC car elles sont formulées à minima.

Étapes	Contenu	Niveau de réalisation		
		Oui	Non	À faire
Préparation d'un processus de concertation	Est-ce que vous avez identifié l'objet et l'enjeu de la concertation ?			
	Est-ce que vous avez pré-identifié les principaux acteurs de la concertation ?			
	Est-ce que vous avez envisagé de faire un diagnostic territorial ?			
	Est-ce que vous avez associé d'autres acteurs à la réflexion			
Démarrage d'un processus de concertation	Est-ce que les principaux acteurs concernés ont été informés du lancement d'un processus de concertation ?			
	Est-ce que les enjeux, le contenu global, les objectifs de la concertation ont été définis ?			
	Est-ce que les principaux acteurs ont été informés et ont participé à la définition des enjeux et objectifs de la concertation ?			
	Est-ce que les termes de référence d'un diagnostic territorial ont été élaborés ?			
Conduite d'un processus de concertation	Est-ce que les principaux acteurs ont contribué à l'élaboration d'un diagnostic territorial ?			
	Est-ce que les termes de référence ont été partagés et enrichis avec les autres acteurs ?			
	Est-ce que les données et les informations à collecter sont claires et utilisées pour mener les actions ?			
	Est-ce que les lieux-ressources pour disposer des informations sont utilisées pour éclairer les actions ?			
	Est-ce que les personnes en charge de l'animation du processus ont été identifiées et sont impliquées ?			
	Est-ce que les animateurs sont familiarisés et utilisent les outils d'animation ?			
	Est-ce que les animateurs sont formés à l'animation d'un processus de concertation ?			
	Les ressources (logistiques, humaines, financières) nécessaires ont-elles été identifiées / mobilisées ?			
	Est-ce que les responsabilités et intérêts des différents acteurs sont pris en compte ?			
	Est-ce que des partenariats sont mis en œuvre dans les concertations ?			
	Quels sont les outils qui vont être utilisés pendant le processus de concertation ?			
	Est-ce que les principaux acteurs concernés ont été informés du lancement d'un processus de concertation ?			
Évaluer un d'un processus de concertation	Est-ce que des bilans d'étape sont réalisés ?			
	Est-ce que les risques liés au processus de concertation ont été identifiés et suivis dans les actions ?			
	Est-ce que des mesures d'atténuation des risques ont été mises en place et exécutées ?			
	Est-ce que les termes de référence ont été partagés et enrichis avec les autres acteurs ?			
	Est-ce qu'il est organisé une évaluation du projet / programme ?			
	Est-ce que les résultats attendus ont été atteints ?			
	Est-ce que les pratiques de concertation ont induit des effets et des changements dans le dialogue et le partenariat entre les acteurs ?			
	Est-ce que le processus de concertation est pérenne ? Comment ?			
Existe-t-il un mécanisme durable de concertation et de partenariat ?				



Ce document a été réalisé grâce au cofinancement de l'Agence Française de Développement (AFD) et du Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI). Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité du PCPA Congo et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Agence Française de Développement.